

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Разработка модели франчайзинга образовательных услуг
УДК 005.8:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ81	Че Владислав Андреевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н.		

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент**

Код результата	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
Экономика и управление на предприятии	
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) И.Е. Никулина
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ81	Че Владиславу Андреевичу

Тема работы:

Разработка модели франчайзинга образовательных услуг	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 121-41/с от 30.04.2020

Срок сдачи студентом выполненной работы:	8.06.2020 г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Материалы преддипломной практики 2. Нормативно-законодательные акты 3. Научно-методическая литература 4. Информационные ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Исследовать теоретические аспекты франчайзинга – его историю, преимущества и недостатки использования. 2. Выявить основные механизмы

	<p>франчайзинговой сделки.</p> <p>3. Рассмотреть особенности регулирования франчайзинговых отношения в зарубежных странах.</p> <p>4. Проанализировать практику использования механизма франчайзинга в РФ.</p> <p>5. Выбор модели франчайзинга для детской академии развития «Дар».</p> <p>6. Предложить мероприятия создания франшизной сети</p>
Перечень графического материала	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н. В.
Раздел на иностранном языке	Сидоренко Т. В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Глобальные операционные вопросы франчайзинга	Global franchising operational issues

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.02.2020 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н		20.02.2020

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Че Владислав Андреевич		20.02.2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Уровень образования магистратура
Период выполнения весенний семестр 2019 /2020 учебного года

Форма представления работы:

Магистерская диссертация

(бакалаврская работа, магистерская диссертация)

Разработка модели франчайзинга образовательных услуг

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2020
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.04-15.04	Глава 1. Теоретические основы	20
15.04-30.04	Глава 2. Диагностика предприятия	30
01.05-15.05	Глава 3. Решение поставленной проблемы.	30
15.05-25.05	Доклад	10
25.05-29.05	Презентация	10

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Чистякова Наталья Владимировна	Кандидат экономических наук		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Че Владислав Андреевич		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 115 страниц, 11 рисунков, 23 таблицы, 41 использованный источник, 6 приложений.

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзи, франшиза, франчайзер, договор франчайзинга.

Объект исследования: ООО «Основа» - детская академия развития «ДАР».

Цель работы: комплексное исследование экономической сущности франчайзинга, разработка теоретико-методических основ функционирования франчайзинговой системы в России и подготовка практических рекомендаций по созданию франшизной сети.

В процессе исследования были выполнены следующие действия:

- исследовать теоретические аспекты франчайзинга – его историю, преимущества и недостатки использования;
- выявить основные механизмы франчайзинговой сделки;
- рассмотреть особенности регулирования франчайзинговых отношения в зарубежных странах;
- проанализировать практику использования механизма франчайзинга в РФ;
- выбор модели франчайзинга для детской академии развития «ДАР»;
- предложить мероприятия создания франшизной сети;

В результате исследования получена следующая новизна:

- обоснована необходимость осуществления мероприятий по решению рассмотренных проблем развития франчайзинга;
- разработаны механизмы, реализация которых позволит максимально использовать потенциал всех субъектов франчайзинговой системы в России.

Степень внедрения: с рекомендациями и выводами, приведенными в исследовании, ознакомлено руководство ООО «Основа». Дальнейшая стратегия развития компании скорректирована с учетом основных тезисов, рассмотренных в данной работе.

Область применения: предлагаемые рекомендации по теме исследования могут быть использованы в целях совершенствования франчайзинговой системы.

Значимость работы: практическая значимость результатов настоящей работы характеризуется возможностью применения рекомендаций при организации работы ООО «Основа».

В будущем планируется разрабатывать данную тему исследования на непосредственном рабочем месте.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Франчайзинг: организация ведения бизнеса, в которой фирма (франчайзер) передает другому юридическому лицу (франчайзи) право на реализацию продукта и услуг данной фирмы

Франчайзер: компания или фирма, которая предоставляет лицензию либо передает в пользование свой товарный знак, маркетинговые технологии, ноу-хау, экспертизы и операционные системы

Франчайзи: юридическое лицо, приобретающее возможность обучения, поддержку в момент организации бизнеса у франчайзера и платит ежемесячные взносы (роялти) за пользование товарного знака, маркетинговых технологий, ноу-хау и системы ведения бизнеса франчайзера

Роялти: регулярные обязательные отчисления франчайзеру на покрытие его расходов, которые направлены на содержание и развитие франчайзинговой системы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат	7
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	9
Введение	12
1 Теоретические аспекты франчайзинга как современной формы развития и управления бизнесом.....	16
1.1 Особенности формирования франчайзинга в РФ и за рубежом	16
1.2 История развития франчайзинга в РФ и за рубежом.....	25
1.3 Механизм франчайзинговой сделки.....	32
1.4 Преимущества и недостатки франчайзинга как формы бизнеса.....	44
2 Особенности зарубежного и российского франчайзинга и перспективы его развития	50
2.1 Анализ зарубежного опыта развития франчайзинга	50
2.2 Анализ франчайзинговой деятельности в РФ.....	59
2.3 Франчайзинг в сфере детских услуг как оптимальное направление организации бизнеса.....	70
3 Франчайзинговая модель бизнеса детской академии развития «ДАР» на российском рынке.....	78
3.1 Характеристика деятельности компании «ДАР».....	78
3.2 Выбор модели франчайзинга: преимущества и риски	85
3.3 Франшиза «ДАР».....	96
3.4 Анализ рисков проекта.....	99
4 Корпоративная социальная ответственность.....	104
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	104
4.2 Разработка программ КСО для предприятия	106
Заключение.....	112
Список использованной литературы	114
Приложение А Раздел ВКР выполненный на английском языке.....	118

Приложение Б Различные точки зрения российских авторов на определения понятия «франчайзинг».....	129
Приложение В Классификация франчайзинговых систем	131
Приложение Г Договор коммерческой концессии (франчайзинга)	135
Приложение Д Франшизы дошкольных образовательных услуг	139
Приложение Е Оценка реальной значимости факторов, влияющих на деятельность компании	141

Введение

В настоящее время на рынке идет активное развитие малого и среднего бизнеса. Развитие данного сектора связано с использованием такой эффективной формы развития малых предприятий как франчайзинг, которая характеризуется низким уровнем риска и обладающей стабильным уровнем прибыльности.

Привлекательность объясняется широким развитием франчайзинга в мировой экономике, комплексным характером отношений, достаточно высоким уровнем их прозрачности, а также преимуществами взаимовыгодных системных связей. Одним из важных свойств франчайзинга является эффективный и быстрый процесс приобретения практических навыков ведения бизнеса. Отсюда следует, что франчайзинг дает большие шансы на успех, и тем самым становится все более популярным способом организации бизнеса во всем мире.

Прогнозируя роль франчайзинга в развитии бизнеса, следует отметить, что в РФ в ближайшее время следует ожидать увеличения интереса к рассматриваемой форме развития бизнеса, что в целом получит мощный положительный импульс и послужит фундаментом для процветания экономики Российской Федерации.

Актуальность работы заключается в том, в последнее время многие предприниматели сталкиваются со сложностями при организации собственного дела традиционным путем, и поэтому, идет активный поиск новых моделей предпринимательской деятельности. Как известно, создание сети филиалов или представительств потребовало бы гораздо более длительного периода времени и значительных инвестиций, которые в последние годы имели явную тенденцию к сокращению. Можно предположить, что в данном случае, развитие именно такого способа организации бизнеса как франчайзинг, позволит российским предприятиям

использовать известные торговые марки, а также заниматься открытием и развитием бизнеса с наименьшими затратами.

Целью работы является разработка модели франчайзинга образовательных услуг на примере детского образовательного центра.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические подходы к определению сущности франчайзинга, исследовать основные факторы, оказывающие влияние на его развитие, выявить и уточнить особенности формирования данной формы развития бизнеса.

2. Изучить зарубежный опыт использования франчайзинга, выявить методы и инструменты, которые целесообразно использовать в развитие франчайзинга в России.

3. Обобщить и ранжировать положительные и негативные стороны развития франчайзинговой деятельности для франчайзера и франчайзи.

4. Провести анализ рынка франчайзинга в России и выявить проблемы и дальнейшие перспективные направления развития.

5. Выявить специфику применения технологии франчайзинга на примере компании сферы услуг.

Объект исследования: компания ООО «Основа» – детский развивающий центр «ДАР».

Предмет исследования: подходы, методы и механизмы развития технологии франчайзинга.

Основные научные результаты исследования, отражающие его научную новизну и личный вклад автора в разработку основных теоретических и научно-практических положений диссертации, заключаются в следующем:

1. На основе анализа работ отечественных и зарубежных исследователей уточнены сущность и виды франчайзинга, и выявлена специфика применения этой технологии в сфере услуг.

2. Проведен анализ рынка франчайзинга, позволивший уточнить современное состояние, проблемы и перспективы развития этого механизма в России.

3. Предложена модель развития компании сферы услуг на основе технологии франчайзинг, с обоснованием возможных преимуществ и рисков.

Научная новизна заключается в обосновании необходимости осуществления мероприятий по решению развития франчайзинговой сети и разработке механизмов, реализации которых позволит максимально использовать потенциал детской академии развития «ДАР»

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, специалистов по вопросам франчайзинга, таких как: С.А. Сосна, Е.Н. Васильева, В.С. Колесников, И.В. Лебедев, К.М. Беликова; зарубежные ученые: Н.К. Сирополис, М. Мендельсон, Р. Блеир и др., а также материалы Российской ассоциации франчайзинга многочисленные публикации в периодических изданиях по указанной проблематике, федеральные законы и постановления Правительства РФ, касающиеся особенностей функционирования и развития франчайзинга.

Методологическую основу диссертационной работы составят общенаучные методы исследования, а именно: системный анализ, сравнительный анализ и синтез, статистические данные, моделирование, экспертные оценки, сравнения и обобщения, программно-целевого управления, а также табличные и графические формы представления информации и результатов научных исследований.

Информационной базой послужат данные Российской ассоциации франчайзинга, так же официальных организаций, представляющих франчайзинг в странах (IFA, EFF, BFA, FFA, RAF), материалы выборочных наблюдений, текущая экономическая периодика, информация из сети Internet.

Объем и структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Основной текст работы изложен на 115 страницах. Библиографический список включает

41 источник, из которых 6 – на иностранных языках. В диссертации приведено 23 таблиц и 11 рисунков (схемы, графики, диаграммы).

1 Теоретические аспекты франчайзинга как современной формы развития и управления бизнесом

1.1 Особенности формирования франчайзинга в РФ и за рубежом

В настоящее время для многих компаний франчайзинг является одним из основных каналов дистрибуции и инструментов развития своего бизнеса. Для начинающих предпринимателей франчайзинговая система является одним из способов стать владельцем малого или частью крупного бизнеса. На растущих рынках, таких как в России, франчайзинг – это самый быстрый метод обучения бизнесменов практическим навыкам, необходимым для организации и эффективного ведения бизнеса.

Слово франчайзинг (франшизирование) происходит от французского «franchir», которое дословно означает «освобождать». Сегодня оно имеет несколько разных значений в зависимости от отрасли. Более того, в некоторых случаях, франчайзинг даже называют отраслью самой по себе, будь то товар или услуга. В зависимости от контекста, в котором используется этот термин, франчайзинг может означать как способ коммерческой деятельности, так и особую разновидность предпринимательского договора, а также характер правоотношения из договора [10]. Хотя номинально франчайзинг – всего лишь одна из многих ныне практикуемых сетевых товарораспределительных и сервисных структур, во многих странах мира, где франчайзинг получил массовое распространение, он рассматривается гораздо шире и глубже – как особая, отвечающая потребностям современного рынка «философия» предпринимательства, как новая, прогрессивная система организации бизнеса и этики деловых отношений. Термину «франчайзинг» разные авторы дают разные определения, которые представлены в приложении Б.

Из приведенных в таблице определений видно, что в настоящее время в России не сформулировано общепринятое определение термина «франчайзинг». Сложность отношений, возникающих при франчайзинге, обуславливается существованием нескольких позиций относительно его понятия и сущности, да и в разных странах он приобрел свои специфические особенности.

Неоднозначна ситуация и с определением франчайзинга и в международной практике. В американской теории франчайзинга, термин «франшиза» обуславливается как «преимущественное право на использование торгового знака и прочих эмблем и символов, включая дизайн, логотипы (от англ. «logo» – эмблема организации, используемая на выставляемых ею материалах) и прочие материалы идентификации, методов рекламы и завоевания общественной известности, патентов и ноу-хау, методов ведения бизнеса, являющихся коммерческой тайной, стилем и способом оформления интерьера, оборудования и приспособлений, а также изложенных стандартными хозяйственными процедурами, защищенных законом об авторском праве или регистрацией торговой марки, дизайна, патентом или иным способом» [6]. В данном случае франшиза выступает в роли совокупности исключительных прав, заключающихся в:

- праве реализовывать свою деятельность под фирменным названием или торговым обозначением франчайзера;
- праве использовать товарные знаки и торговые марки;
- праве пользоваться коммерческими данными, которые принадлежат франчайзеру.

Французская ассоциация франчайзинга трактует термин «франшиза» как «сотрудничество между предприятием-франчайзером и одним или несколькими предприятиями-франчайзи, в результате которого предприятие-франчайзер распоряжается товарным знаком, знаком обслуживания, вывеской, и особенно ноу-хау, которым франчайзи должен пользоваться путем единообразной эксплуатации, контролируемой франчайзером» [26],

согласно данному определению, отличительной особенностью франшизы является передача франчайзером франчайзи такого ноу-хау, которое в соответствии с заключением судов должно являться «специфическим, испытанным и передаваемым».

Британская франчайзинговая ассоциация, созданная в 1977 году (БФА) (British Franchise Association) трактует термин «франшиза» как контрольная лицензия, выданная одним лицом (франчайзером) другому лицу (франчайзи), которая:

а) дает разрешение или обязывает франчайзи заниматься в течение периода франшизы определенным бизнесом, используя специфическое наименование, принадлежащее или ассоциируемое с франчайзером;

б) дает право франчайзеру осуществлять контроль в течение всего периода франшизы за качеством ведения бизнеса, являющегося предметом франшизы;

в) обязывает франчайзера предоставлять франчайзи помощь при ведении бизнеса, являющегося предметом франшизы (помощь в организации предприятия, обучение персонала, управление продажами и т. д.);

г) обязывает франчайзи регулярно в течение всего периода франшизы выплачивать франчайзеру определенные денежные суммы в оплату франшизы или товаров, услуг, предоставляемых франчайзером франчайзи;

д) не является обычной сделкой между холдинговой и ее дочерней компаниями или между частным лицом и компанией, контролируемой им [25]. Следовательно, анализируя все вышеупомянутое, можем сформулировать следующие определения: франшиза – это, прежде всего, договор, в котором сформулированы правила ведения бизнеса с правом применения торгового имени франчайзера и разработанных им фирменных технологий, а франчайзинг – это такая организация ведения бизнеса, в которой фирма (франчайзер) передает другому юридическому лицу (франчайзи) право на реализацию продукта и услуг данной фирмы. Франчайзи, в свою очередь, обязуется реализовать этот продукт или услуги по заранее установленным

правилам и законам ведения бизнеса, установленным франчайзером. Франчайзи получает разрешение использовать имя компании, продукт или услугу, ее репутацию, рекламные технологии, экспертизу, а также механизмы поддержки в обмен на осуществление всех этих правил и законов (рисунок 1). Чтобы обрести такие права, франчайзи выплачивает франчайзеру первоначальный взнос, а затем платит ежемесячные отчисления (роялти).

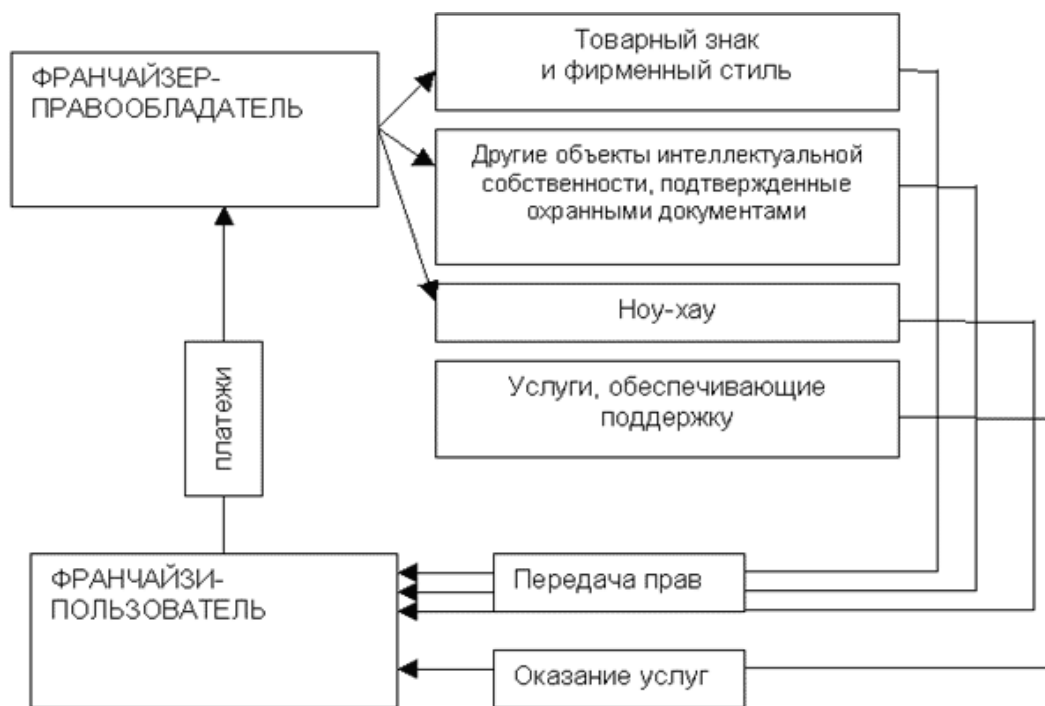


Рисунок 1 – Система франчайзинга

Представленная система напоминает своего рода аренду, так как франчайзи никогда не будет являться полным собственником товарного знака, он просто имеет право пользоваться товарным знаком в том периоде, на который были выплачены ежемесячные взносы. Суммы данных взносов утверждаются и прописываются во франчайзинговом договоре (договор коммерческой концессии).

Франчайзер – это компания или фирма, которая предоставляет лицензию либо передает в пользование свой товарный знак, маркетинговые технологии, ноу-хау, экспертизы и операционные системы [7]. Рассмотрим пример: франчайзер реализует успешный продукт или услугу, допустим, нестандартный стиль работы ресторана быстрого питания. Франчайзер

изучает и развивает бизнес, вкладывает средства на продвижение своего бизнеса, создает неплохую репутацию и хорошо узнаваемый имидж фирмы («бренднэйм»). Если данная фирма доказала работоспособность, эффективность и успешную воспроизводимость своей бизнес-концепции, владелец компании может начать предлагать другим предпринимателям, которые хотели бы повторить такой же успех, приобрести франшизу ресторана быстрого питания.

Франчайзи – это юридическое лицо, приобретающее возможность обучения, поддержку в момент организации бизнеса у франчайзера и платит ежемесячные взносы (роялти) за пользование товарного знака, маркетинговых технологий, ноу-хау и системы ведения бизнеса франчайзера [7]. Франчайзи самостоятельно оплачивает затраты на первоначальную организацию бизнеса по франшизе. Иногда франчайзер делает выгодные предложения на важные для ведения бизнеса поставки, такие как сырье или материалы. Данные предложения дают возможность франчайзи закупать сырье и материалы у франчайзера по более выгодной цене, и, следовательно, это является экономичнее, чем организовывать бизнес без поддержки франчайзера. Франчайзи платит первоначальный взнос за помощь в организации, создании и открытии бизнеса, также он берет на себя обязательства выплат ежемесячных взносов на право пользования торговым знаком и бизнес-системой, на поддержку, консалтинг и обучение, которые предоставляет франчайзер. Если бизнес ведется по заданному франчайзером плану, то франчайзи создает успешный бизнес и получает прибыль, которая покрывает затраты на организацию запуска работы фирмы по франчайзинговой системе.

Франшиза – это полная система организации бизнеса, которая передается от франчайзера франчайзи, схема отношений представлена на рисунке 2.

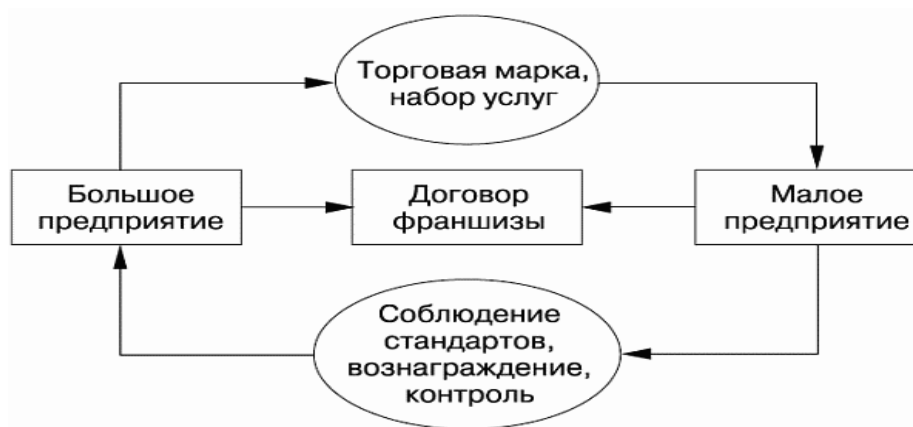


Рисунок 2 – Схема отношений в системе франчайзинга

По-другому данную систему называют франчайзинговым пакетом, который, как и любой другой вид предпринимательской деятельности, включает в себя систему финансовых потоков. Основа этих потоков состоит из:

1. Одноразовой оплаты франшизы (паушальный платеж), которая предоставляет право франчайзи:
 - использовать интеллектуальную собственность франчайзера;
 - открыть собственную франчайзинговую фирму;
 - получить стандартный пакет услуг, который необходим для открытия предприятия-франчайзи.
2. Роялти – регулярные обязательные отчисления франчайзеру на покрытие его расходов, которые направлены на содержание и развитие франчайзинговой системы.
3. Отчисления в централизованный рекламный фонд.
4. Дополнительные платежи, которые направляются на возмещение стоимости дополнительных услуг [9].

Различные виды бизнеса можно переоплотить во франчайзинговую систему. Международная Ассоциация Франчайзинга выделяет 75 сфер бизнеса, в которых можно применить методы франчайзинга. По данным американской компании «FRANDATA Corporation», сферами экономики, где франчайзинговая система получила наибольшее распространение на сегодняшний день, являются (рисунок 3): фаст-фуд, розничная торговля,

сфера услуг, автомобильные перевозки и обслуживание, строительство.

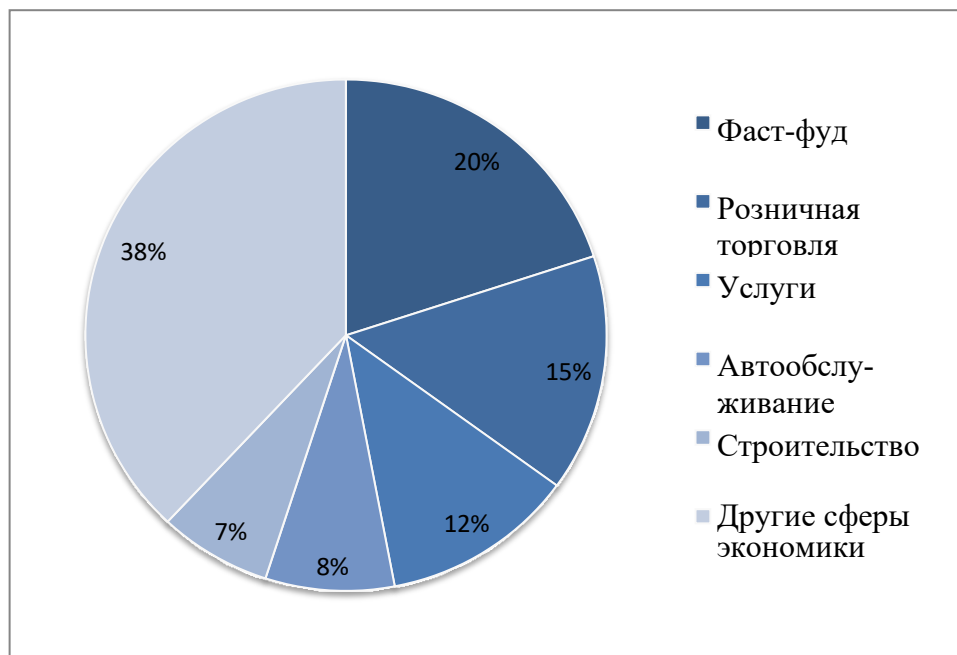


Рисунок 3 – Общемировое количество франчайзи в сфере экономики

Для экономики России франчайзинг на сегодняшний день является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он веками практиковался как способ удовлетворения общественных потребностей в различных товарах и услугах.

Одним из важных составных элементов успеха ведения бизнеса по системе франчайзинг является точное и полное понимание предпринимателем сути системы франчайзинга, его видов, структуру, преимуществ и возможных рисков при его внедрении и применении.

При классификации франчайзинга авторы не пришли к единому мнению. Разные авторы приводят классификацию по различным основаниям (Приложение В). И это лишний раз доказывает, что франчайзинг достаточно сложное, многогранное явление. Представляется, что наиболее существенными основаниями для классификации франчайзинга является деление в зависимости от объема предоставляемых исключительных прав (рисунок 4).

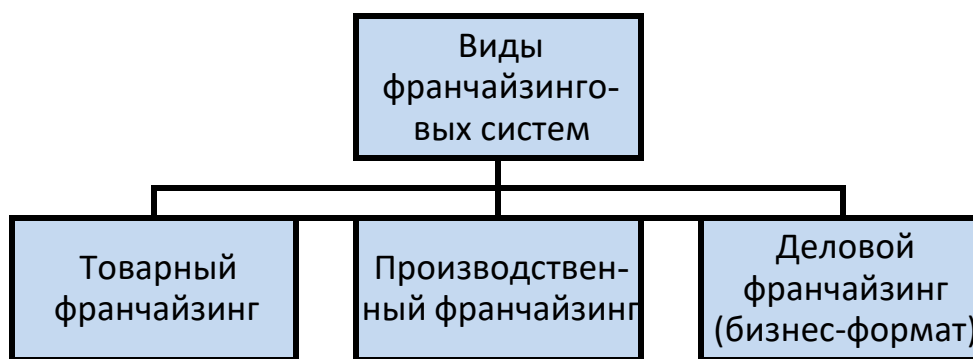


Рисунок 4 – Основные виды франчайзинговых систем

Товарный франчайзинг предполагает сбыт товаров, производимых франчайзором, под зарегистрированным товарным знаком, то есть франчайзи обеспечивает их послепродажное обслуживание (Например, «Красный куб», «Эконика обувь»). Этот вид франчайзинга иногда именуют «франчайзингом продукта» или торгового имени. В товарном франчайзинге франчайзером обычно является производитель, предоставляющий на льготных условиях произведенный продукт или полуфабрикат дилеру-франчайзи. Последний, в свою очередь, осуществляет дальнейшую реализацию продукции франчайзера и отказывается от продажи товаров конкурентов [24]. Следовательно, для товарного франчайзинга свойственна узкая специализация франчайзи на продажу одного вида товаров и услуг.

Производственный франчайзинг – это вид франчайзинга, предоставляющий право франчайзи на производство товаров. В этом случае компания, которая владеет технологией производства какого-либо продукта, реализует местным или региональным заводам сырье и материалы для непосредственного производства товаров, технология производства которых обычно не разглашается (например, завод по разливу безалкогольных напитков). Фирма-франчайзи здесь не только выступает под торговой маркой франчайзера и реализует его продукцию и услуги, но и вовлечена в полный цикл хозяйственной деятельности крупного предприятия, которая выполняет с ней равные требования технологического процесса, качества, выполнения плана продаж, обучения персонала и оперативной отчетности. Данный вид франчайзинга предусматривает тесный контакт франчайзера и франчайзи,

строгую регламентацию деятельности и высокий уровень ответственности предприятия-франчайзи [26].

При деловом франчайзинге франчайзер продает лицензию физическим или юридическим лицам на право открытия магазинов, торговых точек, киосков или целых групп магазинов с целью реализации потребителям набора продуктов и услуг под торговым именем предприятия-франчайзера. Здесь предприятие-франчайзер, помимо прав на использование товарного знака, предоставляет фирме-франчайзи отработанный шаблон организации и ведения бизнеса [26]. Франчайзинг бизнес-формата является самым популярным видом франчайзинга (например, магазины одежды «Zara»).

В зависимости от размеров первоначального капитала франшизы бизнес-формата можно разделить на следующие подгруппы:

- Франшиза-рабочее место – рабочая франшиза (Job franchise), где предприятие-франчайзер создает хорошо подготовленное рабочее место для предпринимателя; основные инвестиции - покупка прилавка-фургона;
- Франшиза-предприятие – коммерческая франшиза (Business franchise), которая требует наиболее крупных вложений в производственное оборудование, наличия рабочих помещений и дополнительного наемного персонала [26].

Одним из ярких примеров делового франчайзинга является открытие первого ресторана быстрого питания мировой франчайзинговой системы «McDonald's», интенсивное развитие которой мы можем наблюдать и в данный момент.

Для лучшего изучения основных видов франчайзинга представим их в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика основных видов франчайзинга

Вид франчайзинга	Тип франшизы	Достоинства	Недостатки
Товарный франчайзинг	Товар	Прост в использовании	Франчайзи работает в ограниченной сфере деятельности, узкая специализация

Продолжение таблицы 1

Производственный франчайзинг	Технология/исходный компонент	Франчайзеру легко контролировать франчази, высокая эффективность	Необходимы большие начальные затраты на приобретение франшизы, франчайзи сильно зависит от франчайзера
Деловой франчайзинг	Модель франшизного бизнеса	Большая сфера применения, быстрая приспособляемость к условиям рынка	Инициативность франчайзи часто подавляется чрезмерной регламентацией деятельности

На основе вышеизложенного материала и представленной таблицы можно сделать вывод, что из всех видов франчайзинга наиболее выгодным, предпочтительным и перспективным на сегодняшний день является деловой франчайзинг (бизнес-формата), так как основными преимуществами данного вида являются широкая сфера применения и быстрая приспособляемость к условиям рынка, что благоприятно влияет на создание и ведения бизнеса по системе франчайзинга.

Франчайзинговая деятельность, формируемая данной системой – предпринимательская деятельность, связанная с осуществлением договора комплексной предпринимательской лицензии, определяющая франчайзинговые отношения – урегулированные нормами права общественные отношения между участниками обязательства, связанными между собой правами и обязанностями по исполнению договора комплексной предпринимательской лицензии.

1.2 История развития франчайзинга в РФ и за рубежом

Для современной экономики франчайзинг сегодня – это относительно новое явление, в то время как в развитых странах он веками использовался как средство для обеспечения потребностей общества в различных услугах. История развития франчайзинга берет свое начало в средневековье. В Оксфордском словаре английского языка (1933г.) указано, что «franchising» –

права и свободы епископатов, пожалованные королевской короной в 1559 году, а «franchises» – ярмарки, рынки и другие места, отведенные для торговли [11].

В средние века в Британии король предоставил баронам право собирать налоги на определенных территориях в обмен на разные услуги, например, такие, как обязанность поставлять солдат для армии. Гражданам городов (свободным людям) давали разрешение (франшизу) на продажу своих товаров на территории города: на рынках и ярмарках. Эти права или привилегии, которые позволяли реализовывать положения на определенной территории за плату, формировали основу франчайзинга в течение нескольких веков.

В наиболее характерной форме франчайзинг проявлялся в британской системе «связанных домов», используемой пивоварами в XIX веке, чтобы поддержать необходимый объем продаж. В обмен на предоставленный заем или аренду имущества пивовар пользовался постоянным двором как рынком сбыта своего пива и спиртных напитков. Система «связанных домов» оказалась эффективным коммерческим механизмом, существующим по сей день.

Первый пример системы франчайзинга в США является законодательным предоставлением прав частному бизнесу в таких сферах, как железные дороги и банки. Принятое от правительства исключительное право давало стимул частному предпринимательству вкладывать существенные капиталы в развитие этих предприятий, однако, в этом случае сохранялся определенный государственный контроль за работой железных дорог и банков. При этом были предоставлены определенные привилегии тем, кто мог обеспечивать требуемые услуги. Например, передача прав на землепользование лицу, которое сможет обеспечить снабжение армии, или передача полномочий определенным лицам на сбор налога от имени правительства. Таким образом, частный бизнес на этом позволил относительно быстро и качественно развивать предприятия разных сфер услуг без привлечения государственных средств. Еще более интересные примеры

использования франчайзинга частным бизнесом приходится на 50-е годы XIX столетия, когда в США предоставляли исключительные права изготовителям. В то время ряд крупнейших предприятий, например, компания Зингер (Singer Sewing machine company) предоставляют право на продажу своих изделий (швейных машин) по всей территории США. В то время покупка такого оборудования в магазине была необычной и домохозяйки скептически отнеслись к «механическому» оборудованию. К тому же их мужья должны были выложить большую сумму за «бесполезную» в их понимании вещь, имеющую только одно достоинство – облегчение труда их жен. Единственный способ продажи такого товара – это «агрессивный» продавец, который способен принести товар прямо к покупателю и показать чудеса, которые эта машина может творить. Поскольку средств у компании для найма продавцов не было, молодой Зингер придумал систему, которая предоставляла финансово-независимым фирмам исключительные права продавать и обслуживать швейные машины на определенной территории. Эти первые франшизы по своей сути были действующими дистрибьюторскими соглашениями с дополнительными обязанностями франчайзи (дилера) обслуживать машины по требованию. Дилеры платили 60 долларов за машину, а продавали за 125 долларов. В течение нескольких лет сотни дилеров стали очень состоятельными людьми.

Одна из первых успешных франчайзинговых систем была применена компанией «General Motors». В 1898 году молодая компания, неимеющая достаточно денежных средств, необходимых для открытия магазинов, начала продажу паровых двигателей через цепочку дилеров. Данная система и по сей день – основной способ продажи автомобилей. Примеру «General Motors» последовал Рексол (Rexall), который удачно продавал франшизы по организации своей сети аптек.

Эффективно франчайзинг применялся и применяется в настоящее время в индустрии бутылочных безалкогольных напитков компаниями «Кока-Кола», «Пепси», «Севен-Ап». Благодаря франшизе подобные компании

получили возможность производить концентрированный сироп централизованно и распределять его местным заводам по розливу, находящимся в собственности и управляемыми франчайзи, которые в итоге становились управляющими местных розничных продаж. Франчайзи имели и имеют право покупать фирменные бутылки и использовать фирменные товарные знаки. В 20-х годах в США идея франчайзинга как формы ведения бизнеса сместилась в сторону отношений «оптовик - розничный продавец». Оптовый продавец (или франчайзер) давал возможность небольшим розничным торгующим организациям получать дополнительную выгоду от многочисленных скидок, использовать марку торговой фирмы и при этом сохранять свою независимость. В Великобритании этот тип франчайзинга применялся бакалейными магазинами «ВГ» («VG grocery stores») [41].

С 1930 года в США после кризиса в экономике нефтеперерабатывающие компании также перешли на систему управления заправочными станциями как франчайзинговыми единицами. Сдавая в аренду бензоколонок франчайзи, нефтеперерабатывающие компании получали ренту и получали возможность популяризировать имидж компании, в то время как франчайзи имели право устанавливать цены в соответствии с местными условиями. В результате значительно повысился уровень продаж машинного топлива и, соответственно, продаже мороженого «Баскин Робинс» Ирвином и Бартоном Роббинсами стояла серьезная проблема, которая заключалась в том, что восьми магазинам требовалось личное присутствие владельцев, их внимания. Вскоре было понятно, что наемный управляющий никогда не будет относиться к делу так, как относится владелец. Именно тогда им пришла идея: что, если продать магазины управляющим? Они будут поставлять по магазинам мороженое, а управляющие, ставшие хозяевами, сами позаботились бы о доходе. Так, впервые была реализована на практике система франчайзинга в промышленности пищевого производства. Баскин и Роббинс начали продавать права на торговлю своим мороженым по всей стране. Некоторое время спустя их примеру последовал Рэй Крок, который по

случайному совпадению работал прежде продавцом молочного коктейля в их фирме. Рэй Крок применил систему франчайзинга и добился огромного успеха в империи Макдональдса, расплотив закусочные по всему миру. Сейчас фирма «Баскин-Роббинс» занимает третье место в мире по системе франчайзинга. Став владельцем собственного кафе под торговой маркой «Баскин-Роббинс», франчайзи получает 100% дохода от его деятельности. Единственным требованием является ведение бизнеса по единым правилам фирмы, принятым по всему миру. Первый договор в нашей стране франчайзинга был подписан «Баскин-Роббинс» в Москве в 2004 г., а сейчас в систему входит свыше десятка франчайзи во многих городах России. Компания уже инвестировала в российский рынок \$40 млн., из которых 30 млн. - в строительство фабрики по производству 16,5 т мороженого в год.

С 50-х годов 20 века во многих странах быстро начал развиваться франчайзинг по созданию отелей и ресторанов. Этому поспособствовало, появление в США в 1946 г. Закона о товарном знаке. Компания – производитель продукции, работ или услуг, обладавшая среди конкурентов своими индивидуальными особенностями, достаточно высокой репутацией качества обслуживания, на определенных условиях приобретала товарный знак (торговую марку). Владельцами товарными знаками могли быть выданы лицензии другим фирмам на определенный отрезок времени, в течение которого владельцы контролировали качество товаров или услуг, продаваемых под их товарными знаками. Дополнительную прибыль предприниматели получали уже благодаря тому, что предоставление права на использование своих товарных знаков под разносторонним контролем и защитой закона позволяла владельцам без больших дополнительных затрат масштабировать границы своего бизнеса. Поэтапно на данной основе стали складываться определенные правила ведения дел хозяина товарного знака (франчайзера) с предприятиями, которые приобрели лицензии на их использование (франчайзи), т.е. складывались отношения системы франчайзинга. Вплоть до 1950-х годов большинство компаний,

использовавших франчайзинговую систему, рассматривали франчайзинг как эффективный метод распределения продукции и услуг.

Бум франчайзинга 50-х годов относится ко второму поколению франшиз, известных как «франшизы бизнес-формата» (Business format franchise), характерные как особый метод ведения коммерческой деятельности с самого начала таким образом, чтобы франчайзер получал дополнительную выгоду от быстрого роста при ограниченном риске, а франчайзи - от того, что входил в проверенную коммерческую систему с гарантированной возможностью получения прибыли.

В 1955 г. возникла классическая франшиза - «McDonald's». Ее открыл Рэй Крок, коммивояжер – продавец аппаратов для производства молочных коктейлей. Однажды посетив паркинг-ресторан быстрого обслуживания «San Bernandino», управляемый братьями МакДональдами, впечатленный вкусом сытного картофеля фри, Крок купил права на франчайзинг их бизнеса.

В 60-70 гг. в США началось масштабное развитие франчайзинга, как формы становления, развития и расширения малого и среднего бизнеса. По всей стране стали открываться мини-отели, небольшие магазинчики, прачечные, химчистки, пункты автосервиса, рестораны, кафе быстрого обслуживания, салоны красоты, ремонтные мастерские, оздоровительные и развлекательные клубы, туристические агентства и прочие предприятия малого бизнеса, работающие по системе франчайзинга. Однако в это же время разразилась масса скандалов, связанных с франчайзингом. Причиной тому послужило существование огромного числа «однодневных» франчайзинговых компаний, которые попросту собирали деньги и исчезали. Поэтому, для обеспечения справедливых франчайзинговых взаимоотношений были созданы Международная Ассоциация Франчайзинга (1960 г.) и Европейская Ассоциация Франчайзинга (1972 г.). Со временем, аналогичные франчайзинговые ассоциации появились и в других странах. В 80-х гг. в связи с жестким государственным регулированием «бум франчайзинга» замедлился, в основном, в связи с жестким государственным регулированием [41].

На сегодняшний день крупнейшими мировыми экспортерами, осуществляющими торговлю по соглашениям о франчайзинге, считаются США, Канада, Япония, Австралия, Франция, Германия и Великобритания.

В 80-х годах на российский рынок пришел американский франчайзер, компания «PepsiCo», которая построила на территории СССР несколько заводов по изготовлению безалкогольных напитков. Нужно отметить, что это послужило хорошим примером для бизнесменов тех времен. К сожалению, из-за дефолта в 1998 году, почти все дочерние компании потерпели крах, что привело к плохой адаптации франчайзинга в условиях российской действительности. Ситуация изменилась ближе к 2003 году, когда стали проводиться семинары, тренинги, курсы, повышающие профессиональный уровень тех, кто решился заняться новым видом бизнеса. Появилось огромное количество состоятельных людей способных приобрести франшизу [13].

Сегодня франчайзинговых фирм намного больше, чем когда-либо, что свидетельствует о благоприятном росте развития рынка франчайзинга. По данным сайта Franch.biz на апрель 2016 г. в России функционируют более 2500 франчайзеров - производителей товаров и услуг, и около 74000 франчайзи, которые обладают правом использования бренда [12]. Значительная часть российского франчайзинга – это розничная торговля.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время франчайзинг представляет собой соглашение, согласно которому одна из сторон, называемая франчайзером, передает другой стороне, называемой франчайзи, право ведения определенного бизнеса в соответствии с форматом франчайзера и за установленную плату.

В процессе своей эволюции современный франчайзинг прошел через два основных этапа: традиционный франчайзинг и франчайзинг бизнес формата. В международной бизнес практике франчайзинг принимает различные формы в зависимости от следующих критериев: профиль экономической деятельности, уровень посредничества, степень участия партнера в уставном капитале.

Франчайзинг, как современное экономическое явление, которое получило свое развитие преимущественно во второй половине XX века, реально претендует на универсальную бизнес практику. Данный метод сочетает опыт, профессионализм, репутацию и желание дальнейшего развития одних (франчайзеров) с предпринимательским талантом, здоровыми амбициями, желанием работать и развиваться других (франчайзи).

Франчайзинг в России, как и российская рыночная экономика в целом, появился около 20 лет назад и находится только на начальной стадии своего развития. Явление это достаточно ново, и комплексного представления, что такое франчайзинг и какова его бизнес-модель, наукой не сформировано.

1.3 Механизм франчайзинговой сделки

Стандартный пакет франшизной документации, составленный с учетом опыта работы пилотных франшизных фирм, включает следующие основные документы:

- 1) требования к размещению франшизного бизнеса, включающие:
 - местоположение, внешний вид и размеры территории франшизного предприятия;
 - адрес, площадь и внешний вид помещения;
 - количество, размеры и макеты наружной рекламы;
- 2) стандартные планы франшизного помещения, включающие:
 - требования к внутреннему оформлению и дизайну помещений;
 - перечень и спецификацию необходимого для предприятия оборудования;
 - схему расстановки франшизного оборудования;
 - мебель;
- 3) система поставок расходных материалов и комплектующих деталей, включая:

- стандарты качества;
- систему маркировки;
- 4) практическое руководство по ведению бизнеса для пользователя, включающее:
 - подробное описание франчайзинговой системы и ее внешней и внутренней структуры;
 - оперативные инструкции по всем случаям работы (ценовая политика, закупок, стандарты качества продукции или услуг и обслуживания, бухгалтерский и налоговый учет, система контроля и т.д.);
- 5) инструкции по обучению персонала:
 - обучение при организации франшизного производства;
 - обучение по обслуживанию и сервисному сопровождению;
- 6) руководство по ведению отчетности и системе делопроизводства:
 - стандартные формы унифицированной отчетности;
 - технические паспорта на оборудование;
- 7) бизнес-план типового франшизного предприятия для франшизополучателя;
- 8) франчайзинговый договор, включающий все условия работы с франшизным предприятием, в том числе:
 - права на использование бренда и товарного знака головной компании;
 - права пользователя услугами, оказываемые специалистами компании-франшизодателя и ее партнерами в рамках франшизной системы франшизодателя [9].

На сегодняшний день в России до сих пор не сформировано законодательство, регулирующее франчайзинговые отношения, поэтому вокруг франшизы не утихают споры. В России нет франчайзинга, но в ГК РФ упоминается договор коммерческой концессии. Определения "коммерческая концессия" и "договор коммерческой концессии", которые даны в гл. 54 ГК РФ, по своему содержанию соответствуют иностранным терминам

"франчайзинг" и "франшиза". Договор коммерческой концессии (Приложение Г), как и любой другой официальный договор, является крайне важным документом. Франчайзинговый договор (договор коммерческой концессии) имеет ряд особенностей:

А. В договоре франчайзинга участвуют следующие стороны: франчайзер и фирмы – франчайзи, которые заключают договор на длительный срок. В течении многих лет к нему часто обращаются, таким образом, франчайзинговый договор должен быть хорошо продуман и подготовлен.

В. Франчайзинговое соглашение должно быть едино для всех франчайзи. Франчайзер подписывает договор концессии не только с одним франчайзи, поэтому неразумно изменять пункты договора по желанию отдельного франчайзи.

С. Договор должен быть заключен в письменной форме. Более того, необходима обязательная регистрация франчайзингового договора. "Регистрация концессионного договора входит по общему правилу в обязанности правообладателя, если, однако, иное не предусмотрено соглашением сторон"[1].

При подписании договора коммерческой концессии возникает множество важных вопросов, необходимых учесть в данном соглашении. Крайне важными вопросами являются: при каких условиях фирма-франчайзи имеет возможность расторгнуть договор и во сколько это ей обойдется?

Предприниматели должны удостовериться в том, что они могут приобрести или потерять, принимая решение о расторжении договора, или если франчайзер примет решение аннулировать его. Как правило, франчайзер может аннулировать договор в случаях, если франчайзи:

- не достигает запланированной прибыли;
- портит репутацию других фирм-франчайзи из-за плохого обслуживания клиентов;
- не предъявляет франчайзеру отчеты о текущем состоянии дел франчайзи;

- не стабильно сотрудничает с франчайзером;
- злоупотребляет торговым именем франчайзера и предоставленным оборудованием [14].

Как правило, права на франшизу действуют от одного до пяти лет с возможностью их дальнейшего продления. Исключение – ресторан быстрого питания «McDonald's», который за 400000\$ продает право в течение 20 лет пользоваться франшизой на определенной территории. Но после истечения срока контракта фирма-франчайзи должна оплатить еще 400000\$ для дальнейшей своей работы на этой территории. С другой стороны, некоторые франшизы могут и не иметь срока заключения договора, но в нем имеется пункт, в котором указано, что франчайзер или франчайзи имеет право аннулировать действие договора с уведомлением сторон за 30-60 дней [23].

Франчайзинг является партнерским бизнесом, который предполагает длительное и взаимозависимое сотрудничество между франшизодателем и франшизополучателем. У франчайзера и франчайзи существуют четкие обязанности, представленные в таблице 2, и чтобы достичь взаимовыгодного сотрудничества необходимо строгое соблюдение обязанностей обеими сторонами.

Таблица 2 – Обязанности сторон договора коммерческой концессии

Ответственность сторон	
Франчайзера	Франчайзи
<ul style="list-style-type: none"> – передача прав на использование торговой марки; – разработка единой документации и передача пакетов документов, включая описание ной-хау, технологий ведения бизнеса, производственных стандартов и секретов; – обеспечение постоянной поддержки на этапе открытия бизнеса (поиск месторасположения, осуществление маркетинговых исследований, покупка и аренда земельных участков, строительство и аренда зданий, 	<ul style="list-style-type: none"> – выплата первоначального и регулярных взносов; – соблюдение стандартов и технологий франчайзера; – приобретение или аренда оборудования, соответствующего стандартам ведения бизнеса франчайзера; – обеспечение соответствия качества производимых на основании соглашения товаров, выполняемых работ или услуг уровню качества, предоставляемого непосредственно

Продолжение таблицы 2

оснащение помещений, разработка концепции и архитектурного решения,	самим франчайзером или стандартом качества, определенными им; предоставление клиентам всех дополнительных услуг, на которые они
консультация по оформлению франшизной точки, проведение промо акций. помощь в подборе персонала и его обучении и т д) – обеспечение постоянной поддержки в повышении квалификации, в управлении, проведение рекламной политики и предоставление оперативных услуг по требованию франчайзи; – заключение и поддержка эксклюзивных договоров о поставках.	могли бы рассчитывать со стороны непосредственно франчайзера; – информирование клиентов наиболее очевидным способом об использовании фирменного наименования и товарного знака или других способов индивидуализации компании-франчайзера в рамках франчайзенгового соглашения; – неразглашение секретов производства франчайзера и другой полученной от него информации конфиденциального характера; – предоставление субфранчайзинга, если это предусматривается по франчайзенговому соглашению; – выполнение разработанных франчайзером программ развития бизнеса.

Анализируя предоставленную таблицу, рассмотрим некоторые обязанности подробнее.

Обязанности франчайзера:

– Установка всех выплат. Франчайзером обязательно должны быть установлены все выплаты и взносы, которые связаны с системой франчайзинга. Они включают в себя паушальный платеж, роялти, выплаты в рекламный фонд и другие взносы за дополнительные услуги, предлагаемые франчайзером. Данные платежные обязательства отмечаются во франчайзинговом договоре.

– Передача деловой и технической информации. Франчайзером создается удачная бизнес-концепция, которая основана на технической информации, а это знание передается франчайзи путем обучения и поддержки для успешного функционирования франчайзингово предприятия.

– Документация всех правил и положений. Франчайзер, разработав успешную бизнес-модель, должен стандартизировать все процедуры и положения, которые привели его бизнес к успеху. После процесса стандартизации все правила и процедуры должны быть оформлены документально. Обладая такой документацией, франчайзер сможет предоставить каждому франчайзи практическую инструкцию для организации бизнеса. Данная инструкция должна быть едина для всей системы франчайзинга, что обеспечит высокое качество исполнительности системы.

– Контроль качества. Франчайзеру необходимо всегда поддерживать репутацию франчайзинговой системы, применяя систему контроля качества ко всем действующим франчайзи. Контроль качества обеспечит оценку работы фирм-франчайзи.

– Обеспечение постоянной поддержки. Франчайзер должен предоставлять постоянную поддержку каждой фирме-франчайзи путем повышения квалификации сотрудников или оказывать поддержку в управлении и др.

– Заключение и поддержка эксклюзивных договоров о поставках. Франчайзер должен вести переговоры о выгодных поставках с поставщиками сырья, материалов и оборудования. Такие предложения снизят затраты франчайзи.

– Уточнение графика развития. Франчайзер вырабатывает конкурсные условия для таких фирм - франчайзи, которые планируют владеть не одной, а несколькими франшизами. Эти условия франчайзер должен контролировать, чтобы масштабирование бизнеса росло за счет успешных франчайзи.

– Предоставление защищенной территории. Франчайзер при подписании договора франчайзинга должен утвердить защищенную территорию, где будет работать франчайзи. Это гарантирует франчайзи то, что на утвержденной территории не будет больше открыто других франшиз этого же франчайзера.

- Определение условий разрыва и продолжения контракта.

Франчайзер определяет в договоре положения об аннулировании договора франчайзинга. Данные положения должны быть стандартны и применимы аналогично всей системе. Франчайзер также формирует условия продления договора с франчайзи, которые также должны быть одинаково стандартизированы и применимы ко всей системе [16].

Обязанности франчайзи:

- Выплата первичного взноса. В договоре оговариваются выплаты франчайзи первичного взноса за приобретение франшизы и другие необходимые выплаты.

- Выплата сервисного взноса. Франчайзи обязан в установленные сроки выплатить сервисные взносы, которые были назначены франчайзером. Сроки оплаты утверждаются во франчайзинговом договоре.

- Другие выплаты. Франчайзер в праве потребовать от фирм-франчайзи принятия обязательств и по другим выплатам, поддерживающим франчайзинговую систему. Данные выплаты могут состоять из отчислений в централизованный фонд рекламы и обязательные платежи на первоначальную покупку оборудования, мебели и инвентаря. Эти выплаты также оговариваются в договоре франчайзинга и должны быть выплачены в установленные франчайзером сроки.

- Использование торговой марки. Франчайзи, заключая франчайзинговый договор, дает согласие на пользование торгового знака или брэнднейма франчайзера. Невыполнение данного пункта договора рассматривается как нарушение исполнения договора концессии и может привести к аннулированию отношений франчайзинга.

- Следование производственным стандартам. Франчайзи, заключая договор франчайзинга, дает согласие следовать производственным стандартам, уставленным франчайзером. Эти стандарты обеспечивают поддержку единообразия среди всех франчайзи. Нарушения этих стандартов влечет за собой расторжение договора с франчайзером.

– Следование программе франчайзера. Франчайзи обязан строго следовать требованиям программы франчайзинга. Эти требования отражают условие единообразия предоставляемых услуг во всей франчайзинговой системе. Неспособность следования данным стандартам может явиться причиной разрыва соглашения с франчайзером. [17]

Перед тем, как поставить подпись в договоре франчайзинга очень важно, чтобы потенциальный франчайзи полностью осмыслил основу франчайзинговых отношений. И франчайзер, и франчайзи берут на себя обязательства при заключении договора. Обязанности каждой стороны различны, но всех их связывает цель эффективного и успешного роста франчайзинговой системы.

Полная система ведения бизнеса (рисунок 5), которая передается франчайзи в соответствии с договором и позволяет предпринимателю успешно вести «арендованный» бизнес, даже не имея никакого опыта, знаний, умений или осведомленности в выбранной сфере деятельности называется франчайзинговым пакетом или франшизой.

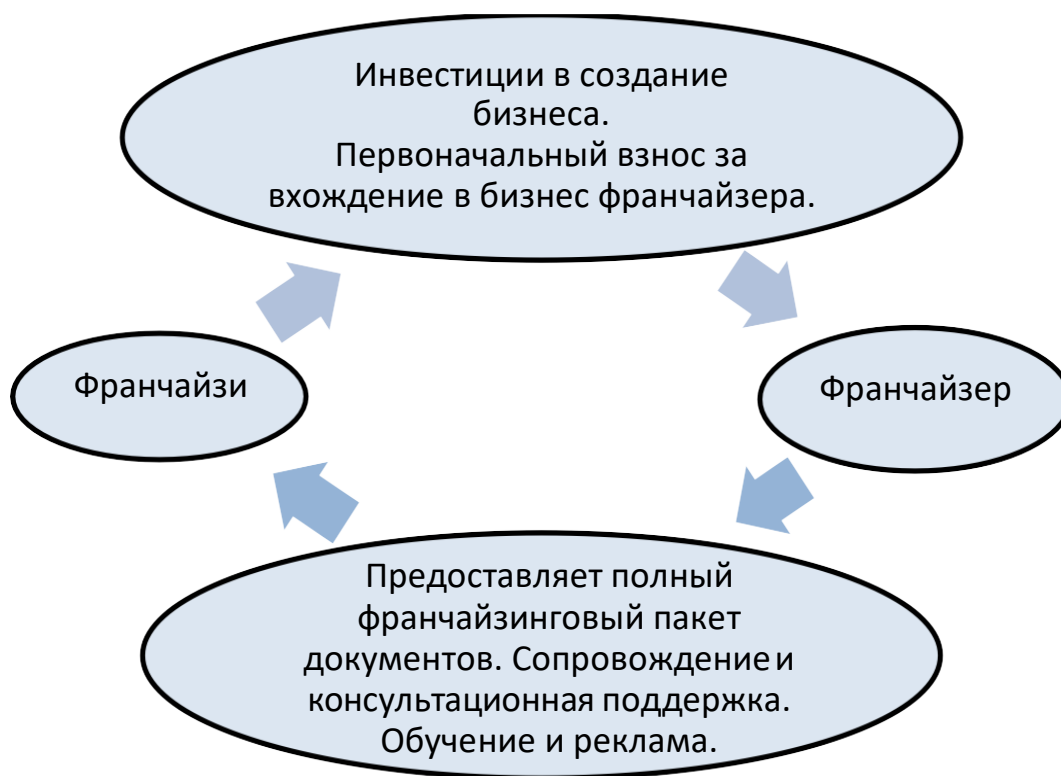


Рисунок 5 – Система взаимодействия участников системы франчайзинга

«Стандартный» франчайзинговый пакет включает в себя:

- бренд (торговую марку франчайзера);
- руководства по ведению бизнеса;
- ноу-хау франчайзера;
- роялти (отчисления со стороны франчайзи в пользу франчайзера);
- пакет услуг предоставляемый франчайзером [7].

«Торговая марка» выполняет функции идентификатора, она нужна для того, чтобы отличать товары и услуги от разных производителей. Торговой маркой могут быть названия, графические элементы, цифры, различные комбинации цветов и так далее. Товарный знак находится под государственной правовой охраной. Для этого, он должен быть зарегистрированным в патентном бюро [29].

Руководства по ведению бизнеса: прежде всего, в документах, которые можно назвать «руководствами по франчайзингу», франчайзером прописаны правила, согласно которым франчайзи, в пределах франчайзинговой сети, ведет свою индивидуальную предпринимательскую деятельность. Тщательно продуманное и составленное франчайзинговое руководство для франчайзи, обеспечивает целостность бренда франчайзера, является своего рода защитой различных концепций франчайзинга. Некоторые франчайзинговые руководства включают в себя самые мелкие детали, которые касаются правил бизнес-деятельности обеих сторон.

Уникальные разработки франчайзера – «ноу-хау»: франчайзер, являясь разработчиком различных уникальных технологий, стратегий по ведению бизнеса и так далее, согласно договору франшизы передает их своим партнерам. Передача ноу-хау может быть реализована как на платной, так и на бесплатной основе. Нарботки в разных сферах могут быть включены в «стандартный» франчайзинговый пакет или предоставляться франчайзи в виде дополнительных услуг. Все элементы ноу-хау в первую очередь являются преимуществами франчайзинговой сети перед конкурентами [29].

Роялти и франчайзинговые отчисления в пользу франчайзера:

франчайзи, являясь «арендатором» налаженной бизнес-системы франчайзера, обязуется выплачивать ему «арендную плату» за использование всех преимуществ и разработок франчайзера. Отчисления могут быть, как и регулярными, так и периодическими (в зависимости от вида франшизы).

Выплаты можно разделить на три основных типа:

- первоначальный взнос (паушальный платеж);
- постоянные регулярные отчисления (роялти);
- отчисления в пользу общего маркетингового (рекламного) фонда

[17].

Пакет услуг, предоставляемый франчайзером: поддержка франчайзером своих партнеров - франчайзи, является главной отличительной чертой бизнеса по франчайзинговой системе. Помощь франчайзера может быть постоянной (на протяжении всего срока сотрудничества с франчайзи), а также может быть и разовой, как правило, при вступлении нового партнера в общий бизнес.

Объемы предоставляемой франчайзером помощи во многом зависят от условий самой франшизы, её особенностей и уникальных черт. Выделим «типовые» услуги и «варианты помощи», которые зачастую франчайзер предоставляет своим партнерам. Их можно разделить на начальные услуги (перед стартом франчайзингово бизнеса франчайзи) и последующие (постоянные).

Начальные услуги франчайзера:

- первоначальное обучение франчайзи в различных областях его коммерческой деятельности;
- помощь франчайзи в подборе необходимого помещения, которое будет соответствовать условиям франшизы;
- помощь в подготовке, строительстве или ремонте торгового помещения франчайзи;
- установка необходимого оборудования и его доставка;

- обеспечение первоначально необходимым для запуска бизнеса товаром;
- предоставление, установка и настройка необходимого программного комплекса;
- подбор и обучение сотрудников будущего франчайзингового объекта;
- помощь в организации, разработке и проведении начальных рекламных кампаний (перед стартом франчайзинговой точки);
- последующие (постоянные) услуги франчайзера:
- обучение нового персонала франчайзингового объекта;
- консультации по различным вопросам;
- разработка новых технологий, их усовершенствование и так далее;
- разработка рекламных компаний и маркетинговых стратегий;
- помощь в организации и поддержка интернет-представительства франчайзинговой точки;
- обмен опытом и регулярные встречи с франчайзи;
- проведение франчайзером оптовых закупок для всей сети [18].

Приобретая франчайзинговый пакет, франчайзи получает отработанную бизнес-модель (рисунок 6) и систему управления всеми основными направлениями бизнеса: от найма и обучения персонала, организации закупок и рекламной деятельности, до планирования финансов и руководства всеми внутренними процессами бизнеса.



Рисунок 6 – Модель франчайзингового пакета

Таким образом, можно сделать вывод, что механизм внедрения нововведений в практику подразумевает строгую последовательность: централизованный сбор идей от всех франчайзи, рассмотрение и разработка единых для всей системы нововведений, их внедрение в практику всех франчайзи.

Франчайзер, предоставляя партнёрам свою бизнес-систему и модели развития механизма франчайзинга во всем их многообразии, передаёт не только отлаженный механизм, но и «инструкцию» по её эффективному использованию, обучая своих партнёров тому, как нужно эффективно строить бизнес, учитывая все его специфические особенности.

Под механизмом, в рамках использования которого осуществляет свою деятельность предприятие, функционирующее на принципах франчайзинга, необходимо понимать последовательность состояний и процессов, определяющих собой как общую модель франчайзинга, используемого данным предприятием, так и частные процедуры и действия, реализуемые в рамках этой модели.

1.4 Преимущества и недостатки франчайзинга как формы бизнеса

Погружаясь в предпринимательскую деятельность, начинающий бизнесмен встречается со сложным выбором: использовать свои силы и идти своим путем либо пойти по примеру успешного предпринимателя, который уже зарекомендовал себя на рынке. Первый способ ведения бизнеса с одной стороны привлекает полной свободой действий, а с другой – отталкивает возможными рисками потерпеть банкротство. Второй способ – франчайзинг «манит» успешным примером наработанной и отлаженной со временем системой ведения бизнеса, однако, заставляет действовать по прописанному шаблону и сковывает инициативы. Факт быстрого распространения и интенсивного развития франчайзинга состоит, во-первых, во взаимовыгоде как для франчайзера, так и для франчайзи а, во-вторых, в снижении базы налоговых платежей. Ориентация и нацеленность франчайзинга на результат его участников – факторы, отличающие его от других бизнес-концепций. Их можно сформулировать лишь одним обобщающим словом – система, которая подразумевает наличие всевозможных дополнительных услуг и льгот [11]. Отличительной особенностью франшизы является не произведенный продукт или оказанная услуга, а качество системы. Также как и любая другая форма организации и ведения бизнеса франчайзинговая система имеет ряд преимуществ и недостатков. Преимущества и недостатки франчайзинговой системы занесены в таблицу 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки франчайзинга

Преимущества франчайзинга	
Для франчайзера	Для франчайзи
1. Расширение рынка сбыта товаров и услуг.	1. Сохранение франчайзи своей экономической и юридической самостоятельности.
2. Получение дополнительного дохода.	2. Использование марки, завоевавшей лояльность покупателей и хорошую репутацию.
3. Возможность освоения и сбыта на удаленной территории.	3. Вступление в проверенную систему и ее использование.

Продолжение таблицы 3

4. Увеличение степени контроля на рынке.	4. Экономия ресурсов на изучении, обучении, становлении бизнеса, маркетинге, рекламе, выбора поставщиков и т. д.
5. Быстрое масштабирование бизнеса без прямых инвестиций.	5. Поддержка со стороны опытного партнера.
6. Быстрый вывод на рынок новых модифицированных товаров.	6. Увеличение конкурентных 7. преимуществ.
7. Дополнительный доход от выплат роялти.	8. Финансирование части капиталовложений и извлечение из этого прибыли.
8. Не занимается текущими управленческими проблемами на уровне фирмы-франчайзи.	9. Франшизный бизнес считается самым надежным по сравнению с бизнесом стартапов и меньше подвержен риску банкротства.
Недостатки франчайзинга	
Для франчайзера	Для франчайзи
1. Риск потери репутации, связанный с невыполнением франчайзи руководств, инструкций, стандартов и других необходимых условий.	1. Контроль со стороны франчайзера.
2. Соккрытие франчайзи важной информации и представление неверной информации, дающей ложное представление о рынке.	2. Большие затраты на услуги франчайзера (покупка оборудования, сырья и т. д.)
3. Отказ выплаты роялти.	3. Опасность изменения политики франчайзера в худшую сторону.
4. Незаконное использование марки франчайзи после расторжения договора.	4. Недостаточная и ложная информация о франшизе.
5. Трудности в сохранении конфиденциальной и коммерческой информации. Чем больше франчайзи работает во франчайзинговой системе, тем больше возможно, что секрет функционирования предприятия-франчайзера перейдет к конкурентам.	5. Ограничение деятельности франчайзи.
6. Сложность контроля за деятельностью франчайзи.	6. Договор франчайзинга заключается на длительный срок, невозможно быстро выйти из бизнеса.

Анализируя представленную таблицу, можно выделить то, что основным результативным преимуществом франчайзинга является

приобретение и увеличение конкурентоспособности всей сети в целом перед другими аналогичными системами. Основой достижения этого преимущества являются общие цели участников системы, а именно:

- достижение единообразий всех участников (франчайзера и франчайзи);
- продвижение на рынке;
- повышение репутации всей сети [29].

Возможность формирования и реализации общих целей определяется рядом причин, основными из которых можно назвать стратегическое видение, качественные характеристики применяемой модели франчайзинга, управленческий и экономический потенциал, организованность и деловая этика субъектов франшизных отношений.

Необходимым условием и одновременно преимуществом является комплексный характер отношений участников сети и высокий уровень их прозрачности. Постоянный информационный обмен дает возможность оценить рыночную ситуацию с большой степенью достоверности, что в свою очередь позволяет качественно повысить уровень стратегического планирования и маркетинга, осуществлять управление конфликтами.

Контроль над каналами распределения в совокупности с другими параметрами системного управления естественно увеличивают возможности выхода на другие территории, включая территории зарубежных государств. Общее стремление к совершенствованию и грамотное управление, направленное на оптимизацию информационных, материальных и финансовых потоков позволяют добиваться стабильности в развитии франчайзинговой сети и стимулирует ее рост. В свою очередь внутрисетевые преимущества и повышение репутации системы в целом оказывают серьезное воздействие на повышение уровня доверия к субъектам франшизных отношений и их репутации [29]. Использование преимуществ системы дает дополнительные возможности развития каждого франчайзи.

Принимая решение о заключении договора с франчайзинговой сетью,

кроме понимания формы ведения бизнеса, достоинств системы, необходимо также учитывать, что франчайзинговая система связана с определенным риском. Последствием развития франчайзинга может быть ограничение конкуренции в некоторых секторах экономики, что естественно может оказать негативное влияние на франчайзи, а также приводит к увеличению риска при выходе на рынок новых организаций, не входящих во франшизную сеть.

Достижение успехов сети, по существу, возможно только в том случае, если франчайзер и франчайзи достигают своих целей. Успехи каждого из участников косвенно влияют на успехи других участников, более того серьезные проблемы и неудачи любого из них могут сильно подорвать репутацию каждого из всей сети в целом, неся вытекающие последствия. Концепция франчайзинга и стандарты системы могут быть неприемлемы на определенных территориях, что соответственно приведет к неудачам субъектов, присутствующих на этом рынке и подорвет репутацию к системе [25].

Чрезмерная регламентация системы может быть причиной ограничения деятельности франчайзи и возможностей развития и роста, что соответственно будет сдерживать рост франшизной сети в целом. Неаккуратное отношение к информации увеличивает вероятность «миграции» конкурентоспособных коммерческих идей, что может также ограничить возможности и привести к утрате способности работать на опережение относительно конкурентов. Ошибки при формировании договорных отношений могут повлечь за собой споры, утрату доверия, снижение уровня репутации, ограничение возможностей развития на определенных территориях [27].

Каждый предприниматель должен помнить об упомянутых рисках до того, как он решится вложить свои средства в новую бизнес-концепцию. Франчайзинг, как и любая другая форма организации бизнеса, для пассивного человека не подходит. Как и любой другой вид предпринимательства, он требует серьезных усилий, поскольку нужно принимать деловые решения,

такие, как планирование, наем персонала, закупки, ведение учета и др. функций, а также быть нацеленным на снижение или минимизацию рисков, связанных с инвестициями в предприятия-франчайзи [12]. Для того, чтобы принять окончательное решение предпринимателю необходимо оценить и учесть следующие сведения: последние несколько лет все больше предприятий, функционирующих на российском рынке, намерены использовать франчайзинг для развития собственного бизнеса. Франчайзинг как система уже давно доказал свою эффективность и стремительно развивается благодаря высокому уровню выживаемости франчайзинговых предприятий (рисунок 7).

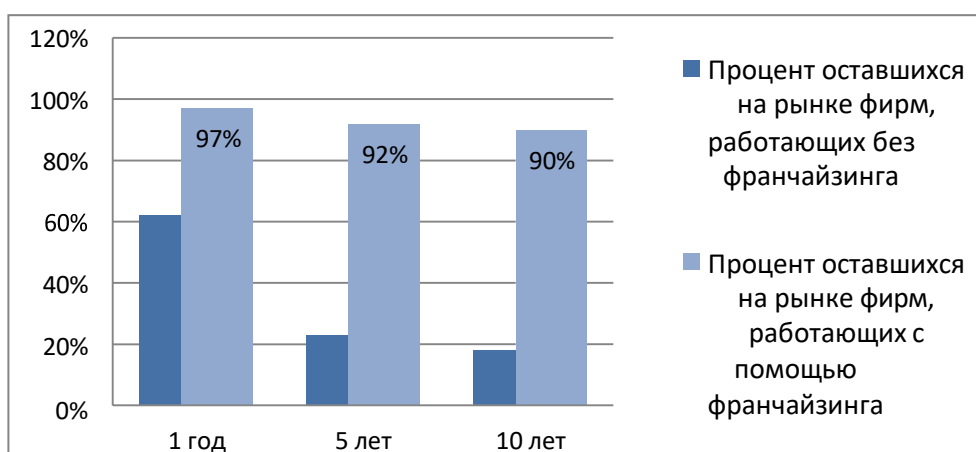


Рисунок 7 – Сравнительные данные выживаемости фирм с помощью франчайзинга

На основе вышеизложенной информации можно сделать вывод о том, что франчайзинг достаточно сложное, многогранное явление, роль в экономике которого чрезвычайно велика, так как он является эффективным каналом дистрибуции, по которому товары и услуги распространяются как внутри страны, так и по всему миру. Франчайзинг существует с давних времен, а также регулярно развивается и усовершенствуется, о чем свидетельствует образование различных видов данной системы.

Самым популярным видом франчайзинга на сегодняшний день является деловой франчайзинг, который направлен на приобретение франчайзи права открытия магазинов, торговых точек, киосков или целых

групп магазинов с целью реализации потребителям набора продуктов и услуг под торговым именем предприятия-франчайзера. Приобретая франчайзинговый пакет, франчайзи получает отработанную бизнес-модель и систему управления всеми основными направлениями бизнеса: от найма и обучения персонала, организации закупок и рекламной деятельности, до планирования финансов и руководства всеми внутренними процессами бизнеса.

Как и любой другой вид ведения бизнеса франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать, подписывая договор франчайзинга. Плюсами системы франчайзинга выступают – привлечение капитала, скорость развития, трудовой ресурс и удобство управления, минусами – позиция «каждый сам за себя», некорректность планирования, контроль качества. Все вышеупомянутое в данном разделе отражает комплексный теоретико-методологический подход к изучению франчайзинга как эффективной формы развития и управления бизнесом.

2 Особенности зарубежного и российского франчайзинга и перспективы его развития

2.1 Анализ зарубежного опыта развития франчайзинга

Франчайзинг развивается в большинстве крупных стран мира. Одними из самых развитых стран в данной отрасли являются США, Франция, Тайвань и др. Развитие франчайзингового бизнеса в данных странах не только расширяет национальные границы, но и делает определенный вклад в ВВП страны.

Таблица 4 – Страны-лидеры по количеству франчайзинговых компаний

Страна	Количество брендов	Доля национальных брендов	Количество объектов	Вклад франчайзинга в ВВП стран, USD
USA	3,828	95%	769,683	\$844,000,000,000
Taiwan	2,433	88%	128,305	\$70,000,000,000
France	1,719	90%	65,133	\$300,000,000,000
Australia	1,160	86 %	79,000	\$126,500,000,000
Russia	1050	60%	40,000	—
Germany	994	80 %	76,500	\$78,500,000,000

Рассмотрение вопроса развития франчайзингового бизнеса за рубежом по праву следует начать с США, как родины и одного из лидеров использования, данного бизнес- формата. Именно здесь Исаак Зингер со своей «Singer Sewing machine company» еще в 1851 году создал прообраз современного франчайзинга.

Проведённые в США исследования Американской Ассоциации Франчайзинга [6], показали, что если из числа начинающих предприятий выживает после двух лет деятельности всего 15 %, то среди франшизополучателей доля успешных предприятий составляет 85 %. Объем продаж по системе франчайзинга в США составляет порядка 1 трлн долл. США в год, при этом 40 % розничных продаж приходится на франчайзинг. В настоящее время больше всего франшиз продано предприятиями США.

Регулирование франчайзинга в США осуществляется двумя путями: федеральное регулирование и государственное регулирование на уровне Штатов. Между федеральными инструкциями и инструкциями штатов существуют различия, и требования штатов жестче федеральных. США – крупнейшая в мире "франчайзинговая" держава, отличающаяся наиболее высоким уровнем развития специального франшизного законодательства, богатой судебной практикой по франчайзингу, обширной франшизной правовой теорией. Значительно более давний опыт франчайзинга в США позволил общественности страны и всем ветвям власти на всех ее уровнях лучше, чем в других странах, выявить преимущества франчайзинга и его слабые места.

Уровень развития франчайзинга в США характеризуется следующими данными:

- имеется более 2200 франшизных систем в более 75 видах деятельности;
- количество франшизных предприятий достигает почти 855,0 тыс.ед.;
- на одного франчайзера приходится в среднем 388 франшизных точек;
- франчайзинговые компании обеспечивают 9,5 млн. рабочих мест и производят около 850,0 млрд. долларов продукции для национальной экономики;
- франчайзинг в сфере услуг составляет почти 70%;
- около 80% франшизных систем требует объем инвестиций от 50 до 250 тыс. долларов США;
- около 20% систем имеют инвестиционный показатель менее 50 тыс. долларов США;
- периодические платежи, так называемые роялти, составляющие основу дохода франчайзеров, в среднем варьируются от 3% до 6% от объема

продаж [33].

Наиболее активно компаний США открывают франшизы в Великобритании и Канаде, что, по всей видимости, объясняется отсутствием языкового барьера. Однако, как показывает статистика, все большую популярность для расширения франчайзингового рынка США приобретает Китай, считающийся в этом плане наиболее перспективным. В самих же США свыше половины всех франшизных систем сосредоточено в сфере услуг, где использование этой формы бизнеса наиболее эффективно. Вероятно, такое доминирующее положение сферы услуг во франчайзинговом бизнесе связано с тем, что первоначальный (паушальный) платеж в данном секторе относительно невелик. [6]

В таблице 5 можно видеть размеры паушального платежа по некоторым отраслям сферы услуг.

Таблица 5 – Средний первоначальный (паушальный) платеж по отраслям сферы услуг в США

Отрасль	Среднее значение первоначального (паушального) взноса (долларов США)
Сфера быстрого питания	35000
Услуги печати, копировальные услуги	28000
Обслуживание автомобилей (ремонт)	23000
Прачечная (химчистка)	19000
Недвижимость	15000
Туристическая деятельность	14000

Но помимо внесения паушальных платежей, как известно, предусматривают необходимость уплаты франчайзи регулярных взносов (роялти). Размер роялти по отраслям сферы услуг в США имеет довольно широкие диапазоны (таблица 6).

Таблица 6 – Средний размер роялти по отраслям сферы услуг в США

Отрасль	Среднее значение роялти, %
Сфера быстрого питания	8
Услуги печати, копировальные услуги	6

Продолжение таблицы 6

Обслуживание автомобилей (ремонт)	5
Прачечная (химчистка)	4,5
Недвижимость	4,8
Туристическая деятельность	0,4

Говоря в целом о суммах, которые придется платить франчайзи, занимающимся деятельностью в сфере каких-либо услуг в США, они значительно приемлемые.

Отношения между франчайзером и франчайзи регулируются следующими правовыми документам [35]:

1. FDD (Franchisee Disclosure Document)-документ, содержащий всю информацию о франшизе. Здесь содержится вся информация о франшизе, которая поможет франчайзеру принять свое решение.

2. После ознакомления будущего франчайзи с FDD и принятия им решения о возможности покупки франшизы, франчайзер проводит с ним очные переговоры. По итогам этих переговоров потенциальный франчайзи подписывает Протокол о намерениях (Letter of Intent – LOI), согласно которому обязуется не разглашать всю представленную ему в дальнейшем информацию. На основании этого протокола соискатель получает доступ ко всей конфиденциальной информации франчайзера для ее последующего изучения.

3. После ознакомления с FDD и LOI между франчайзером и франчайзи подписывается договор франчайзинга и договор об эксклюзивной территории.

В США, франчайзинг исторически является одним из самых развитых и успешных форм организации и развития предпринимательской деятельности. Вековой опыт существования франчайзинга в США доказал его устойчивость и обеспечил популярность.

В Европе франчайзинг наиболее активно стал развиваться только после Второй мировой войны, в то время как в США он уже занимал довольно

обширную сферу бизнеса. Распространение франчайзинга в Европе проходило по разным направлениям, с учетом особенностей конкретной страны, культуры, уровня экономического развития и многих других факторов. Исходя из этого, направления франчайзинга в различных европейских странах отличаются друг от друга. Так, например, в Германии и Великобритании больше развит франчайзинг в области обслуживания, во Франции – в области распределения, в Испании – в области розничной торговли и т.д.

В настоящее время независимо от отрасли, почти каждое второе европейское предприятие – это франшиза. Франчайзинг охватил даже такие сферы, как страхование и бухгалтерия, а также оптика и фармацевтика. По оценкам экспертов, в Европе функционирует более 4500 франчайзинговых систем и приблизительно 180000 франчайзи, которые достигают общий объем продаж в размере более чем 150 млрд. долларов.

Лидирующие отрасли по использованию франчайзинга представлены на рисунке 8.

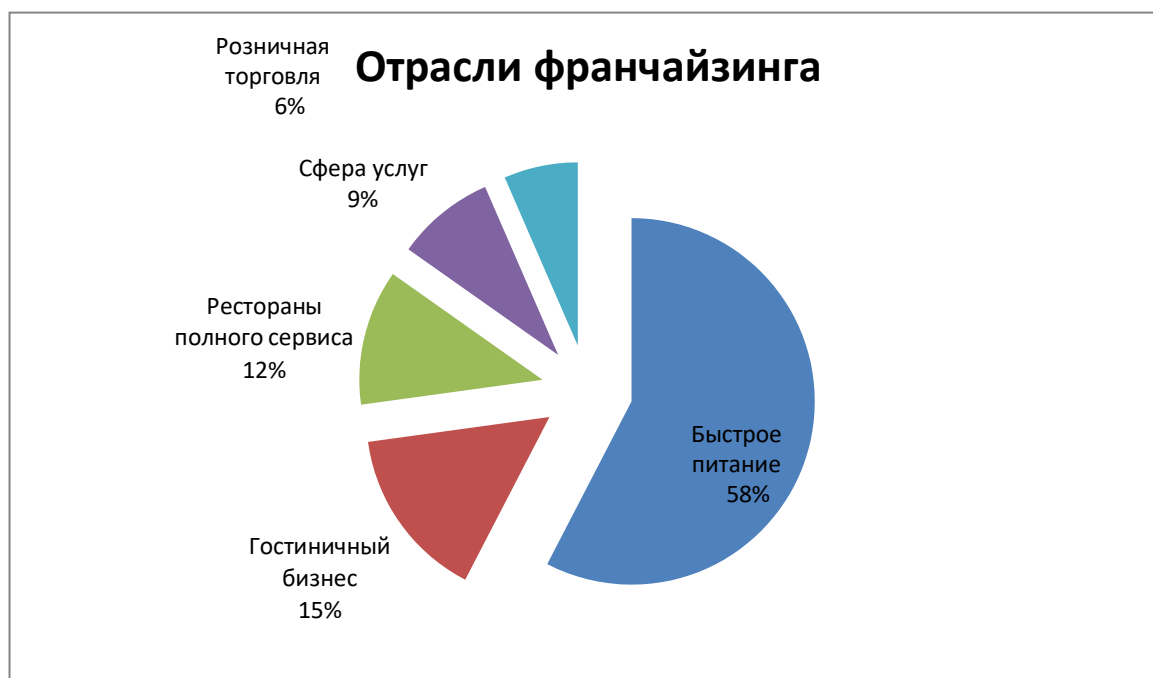


Рисунок 8 – Лидирующие отрасли по использованию франчайзинга

При этом развитие франчайзинга в Европе происходит неравномерно во всех государствах. Так, по данным Европейской Федерации франчайзинга, наиболее масштабно франчайзинг развит в Великобритании, Германии,

Франции, Испания. Эти же государства являются и крупнейшими (более 70 %) европейскими экспортерами франшиз. В соответствии с ежегодным отчетом данной организации, годовой оборот в области франчайзинга в странах ЕС составляет 467,6 млрд евро.

Либерализация экономик стран Центральной и Юго-Восточной Европы и их стремление стать частью единого европейского пространства позволили развивать франчайзинговые отношения. Абсолютными лидерами по росту франчайзинговых систем являются Чешская Республика и Венгрия. Франчайзинг как форма бизнеса развивается на экономическом пространстве Польши, Болгарии и Румынии.

Ведущей страной на европейском рынке франчайзинга является Франция [37], которая занимает первую строчку в Европе по темпам распространения этой бизнес- модели. За 10 лет число франчайзинговых сетей в стране удвоилось. В последние 5 лет рост стабильно составлял 8-11% в год. Формированию благоприятных условий для развития франчайзинга способствовали наличие правового режима, доступ к инновационным технологиям, поддержка и обучение франчайзи внутри сети. Франчайзинг во Франции развивается в различных сферах деятельности: общественное питание, торговля, недвижимость и др. Стоит отметить, что благодаря Французской федерации франчайзинга (FFF) и крупным франчайзинговым сетям именно французская модель успешно экспортируется в другие страны. Крупные сети приложили немало усилий для развития этой формы ведения бизнеса в других странах. Так, FFF поспособствовала созданию местных федераций в Испании, Португалии, Марокко и Ливане.

Следующей страной по развитию франчайзинга можно выделить Великобританию. Наиболее быстро франчайзинг в Великобритании развивается в следующих видах деятельности: фаст-фуд, недвижимость, сфера услуг, отели, парикмахерские быстрого обслуживания «Quick», фитнес-клубы, салоны красоты, видеопрокаты, страховые компании, услуги по снабжению запасными частями. В последние пару лет стали популярны IT-франшизы.

Наиболее привлекательными для открытия являются недорогие франшизы, ценой не выше 46600 фунтов стерлингов. Средний оборот одной сети – 353000 фунтов стерлингов. По данным Британской Ассоциации франшиз (British Franchise Association – BFA) видно, что в данной стране в 2017 г. функционировало около 900 франчайзинговых сетей и их количество увеличивается каждый год на 6-7%. Можно сказать, что из пяти владельцев британского бренда четыре стоят свой бизнес на основе франчайзинга, каждый третий франчайзер осуществляет международную экспансию.

Говоря о Германии, она как наиболее устойчиво развивающаяся экономическая система демонстрирует положительную динамику развития франчайзинговых систем. По данным Немецкой ассоциации франчайзинга (DFV), к концу 2018 года в Германии насчитывалось 990 франчайзинговых сетей со 128 тысячами франчайзи, под управлением которых находятся 168 тысяч работающих по франшизе точек. В общей сложности в сфере франчайзинга Германии заняты 715 тысяч человек.

Рассматривая отрасли, в которых можно увидеть активное развитие компаний в области франчайзинга, можно выделить сферу услуг, доля которых составляет 40%. На втором месте сфера торговли с долей 24%. Столько же приходится на сегмент общественного питания, туризма и досуга. Наконец, 12% франчайзингово рынка Германии – это строительные компании, мелкое ручное производство и ремонтные мастерские. По данным экспертов, именно эти направления активно развиваются и будут расти, так как более половины (55%) опрошенных франчайзинговых сетей сообщили, что находятся в процессе расширения. В 2019 году немецкие франчайзеры рассчитывают найти в среднем по 12 новых партнеров-франчайзи. Франчайзинг представляет собой относительно новую индустрию в центральных и юго-восточных европейских странах: Чехии, Венгрии, Болгарии, Румынии, Хорватии. Исследование показало, что лидерами по применению франчайзинга в Центральной и Юго- Восточной Европе являются Чехия и Венгрия.

Особенностью развития франчайзинговых отношений в Чехии является ориентация на партнерские отношения с Германией. Благодаря активному сотрудничеству чешских и немецких бизнесменов более 30% всего импорта Германии уходит в Чехию, а 35% чешского экспорта предназначено немцам. По мнению экспертов, чешский рынок франшиз считается заполненным на 50%. В целом, в Восточно-Европейском регионе франчайзинговая деятельность активно развивается лишь в 8-10 отраслях. Самый активный рост сетевых франчайзинговых систем отмечается в сфере быстрого питания.

В Венгрии спектр сфер активного развития франчайзинга гораздо шире. Помимо общественного питания такая схема ведения бизнеса используется в швейной промышленности, фото-услугах, бензозаправках, гостиницах, почтовых и авто услугах, недвижимости, туризме, услугах аренды и т.д.

Говоря о становлении и развития франчайзинга в странах Азии, рассмотрим Китай. Китай имеет наибольшее количество франшиз в мире, но масштабы их операций относительно невелики. В общем франчайзинг составляет всего 3% от розничной торговли, целью которой является рост иностранной франшизы. Каждая система в Китае имеет в среднем 43 торговых точки, по сравнению США, это в 100 раз меньше. По данным Китайской Федерации Франчайзинга, в Азии, франчайзинговые схемы наиболее популярны в сфере быстрого питания. В сегментах же одежного ритейла и услуг подобный способ ведения бизнеса менее распространен.

Второй пример развития франчайзинга – это Япония. Наилучшие результаты по развитию данного вида бизнеса в этой стране стали появляться только в последнее время. Гигантская доля японских франшиз сконцентрирована в области услуг и общественном питании. В Японии, в отличие от большинства стран мира не имеется нужды регистрировании франчайзеров и лицензировании. В основании партнёрского сотрудничества имеется контракт по франчайзингу. Впрочем, не обращая внимания на

кажущуюся свободу, в стране действует определенный закон Medium-Small Retail Business Promotion Act. Задача этого закона регулировать франчайзинговые отношения. В данном законе оговариваются налоговые льготы, еще служба охраны прав франчайзеров и франчайзи и о государственной помощи среднего и малого предпринимательства. Члены франшиз имеют все шансы доверять и обращаться за помощью к JFA - Японская Франчайзинговая Ассоциация. В состав JFA входят, японские фирмы, которые трудятся в консалтинге, гигантские франчайзеры, они поддерживают политическую деятельность. В Японии насчитывается около 1100 сетей. В данный момент Япония - один из лидеров франчайзинга в мире.

Еще одна страна Юго-Восточной Азии, где идет активный рост франчайзингового бизнеса, это Индия. В период с 2012- 2018 год, число франчайзи выросло с 45 тыс. до 168 тыс., а совокупный оборот компаний возрос от 13,4 млрд. долларов до 50 млрд долларов. Основные бизнес-сектора Индии, в которых распространен франчайзинг – образование и тренинги, одежда и общепит.

Лучше всего франчайзинг развит в Японии и Южной Корее, где оборот бизнеса, построенного по аналогичной схеме, составляет 14% и 8% от ВВП соответственно.

«Экономическим чудом» можно назвать франчайзинг в Сингапуре. По данным Ассоциации франчайзинга и лицензирования Сингапура здесь свое развитие получили 700 франчайзинговых концепций.

Резюмируя изложенное, можно отметить, что, возникнув в США и получив свое развитие в Европе и Азии, франчайзинг быстро развивается и проникает в разные страны мира. На данный момент уже имеется ряд стран, где активное развитие франчайзинга, увеличивает рост экономики страны, а также способствует развитию хороших партнерских отношений между странами. Задумываясь об открытии франшизы на территории той или иной страны, необходимо изучить особенности ведения бизнеса на данной территории, статистические данные о развитии, преимущества развития того

или иного бизнеса именно в этой стране и т.д., ведь каждая страна обладает своими национальными особенностями, в том числе и в развитии бизнеса.

2.2 Анализ франчайзинговой деятельности в РФ

В настоящее время в России наблюдается франчайзинговый бум, который предоставляет хорошие возможности как российским, так и иностранным компаниям. Из франчайзинговых систем в России, присутствующих на рынке, 66% - российские, а 34% - американские и европейские. Сегодня в России функционирует более 2500 франчайзеров – производителей товаров и услуг, и около 74000 франчайзи, которые обладают правом использования бренда [34].

Ежегодно публикуется рейтинг франшиз, функционирующих на территории РФ. Некоммерческий проект Рейтинг ТОП-100 франшиз БиБосс.ру – это первый в Рунете независимый рейтинг франчайзинговых предложений, основанный на объективных данных, полученных от франчайзеров, а также из независимых источников. Попадание компании в рейтинг, независимо от места, является показателем высокого качества и крепкой позиции предлагаемого бренда на рынке. Франшизы Рейтинга ТОП-100 имеют стабильный положительный темп открытий, низкое количество закрытых предприятий и хорошие показатели окупаемости. Рейтинг франшиз 2018 года, представленный на сайте BeBoss.ru, отражен в таблице ниже.

Таблица 7 – Рейтинг франшиз России, 2018 год [40]

Место	Компания	Направление	Стоимость франшизы, тыс. руб.	Количество предприятий в сети	Количество городов присутствия
1	«33 пингвина»	Кафе и рестораны	1000-5000	1155	165
2	«SubWay»	Кафе и рестораны	5000-9500	673	129
3	«INVITRO»	Спорт, здоровье, красота	630-3490	639	275

Продолжение таблицы 7

8	2ГИС	ИТ и интернет	15000	91	235
12	«1С: Франчайзинг»	ИТ и интернет	23	7000	490
15	МТС	Услуги для населения	760-1200	5571	80
40	Шоколадница	Кафе и рестораны	5000-15000	487	39
52	FixPrice	Розничная торговля	4000-6000	1800	583
58	РоссТур	Отдых и развлечения	20-100	634	220
86	Золотой/585	Бижутерия и аксессуары	3000-15000	262	115

Цель рейтинга – отразить состояние рынка франчайзинга на 2018-2019 год, оценить темпы развития компаний, работающих в различных сферах, выявить наиболее стабильные и успешные из них, помочь франчайзерам взглянуть на свой бизнес со стороны, а потенциальным франчайзи - выбрать стабильную и надёжную франшизу для инвестиций.

Целевая аудитория:

- франчайзеры, представляющие франшизу на рынке России, заинтересованные в формировании качественной партнерской сети;
- предприниматели;
- потенциальные инвесторы, проявляющие интерес к созданию бизнеса по модели франчайзинга.

Доказано, что почти любой бизнес можно развивать с помощью системы франчайзинга – более 70 видов деятельности определены международной ассоциацией франчайзинга, как бизнесы, которые могут использовать франчайзинг. Это означает, что франшиза может помочь как начинающим предпринимателям, так и опытным специалистам, желающим расширить и продвинуть свое дело, поделившись рецептом успеха с франчайзи и увеличив прибыль во много раз.

На стадии предварительного отбора были исключены из списка

компаний, которые начали продавать франшизу на российском рынке позднее декабря 2015 года. При составлении рейтинга франшизы оценивались более чем по 30 критериям, в том числе: возраст компании, объем инвестиций, динамика роста сети за последние три года, количество повторных открытий существующими партнерами, количество закрытых предприятий, общее количество открытых предприятий, географическая распространенность, среднее время окупаемости и др. В результате определились 100 наиболее активно развивающихся в России франшиз, которые являются максимально привлекательными с инвестиционной точки зрения.

Наиболее широко продажами и покупкой франшиз занимаются центральные регионы страны, в основном Москва и Санкт-Петербург. Впрочем, в последние года наблюдается распространение франчайзинга и в другие регионы, такие как Омск, Иркутск, Пермь, Владивосток, Новосибирск и Екатеринбург. Благодаря этому актуальность франчайзинга в России с каждым днем увеличивается.

Для дальнейшего полноценного развития российскому франчайзингу необходима полная и достоверная статистика о франшизах, представленных на рынке. Информации о качестве как минимум трети концепции, подтвержденной успешной и долговременной деятельностью франчайзи, практически нет. Эксперты рынка также неоднократно обращали и продолжают обращать внимание на существование откровенно «липовых» франшиз. Отсутствие четких критериев, которым франчайзер должен соответствовать, предлагая другим предпринимателям вложить свои деньги, силы и энергию в свою концепцию, вредит всем без исключения участникам рынка.

Российской ассоциацией франчайзинга было предложено создание Национального реестра франшиз, это проект, инициированный РАФ и поддержанный многочисленными коммерческими и общественными организациями, в том числе, и компанией EMTG, организующей главную выставку франшиз в России, странах СНГ и всей Восточной Европы

BUYBRAND Expo. Национальный реестр франшиз призван стать своего рода «сертификатом качества» для добросовестных франчайзеров.

Рост российского рынка франчайзинга в уходящем году составил 15%. Это на 10% меньше, чем в 2018 году, подсчитали аналитики Российской ассоциации франчайзинга (РАФ).

Эксперты пришли к выводу, что рынок продолжает расти благодаря хорошей выживаемости франшизных предприятий, и прогнозы по десятикратному увеличению количества точек франчайзинга к 2025 году вполне реалистичны.

Более 40% мирового товарооборота проходит через франчайзинговые сети. За пять лет рынок франчайзинга вырос в 2,5 раза.

По франчайзингу работают магазины и рестораны, медицинские и оздоровительные центры, учреждения образования, гостиницы. Готовый бизнес проникает в производство и в сельское хозяйство. Самыми востребованными сегодня на рынке являются франшизы стоимостью от 400 тысяч до 4 млн. рублей. Но острее всего рынок ощущает дефицит франшиз за 1 млн. рублей. Такие концепции могли бы предлагать именно российские компании, но пока они в меньшинстве, импортных франшиз все же больше.

Спрос на качественные франшизы формируется в жилищно-коммунальной сфере и на транспорте. Даже в этом году, несмотря на общеэкономический спад, готовый бизнес в России увеличился на 15%. Тем не менее по общему объему этого рынка наша страна серьезно отстает от партнеров по БРИКС. Наш рынок в пятьдесят раз меньше.

Согласно исследованию НАФИ, только 2% предприятий ведут франчайзинговый бизнес в России, 17% хотели бы работать по такой схеме, а 35% опрошенных респондентов вообще не знают, что такое франчайзинг.

2019 год показал несколько ярких трендов, серьезно меняющих рынок готового бизнеса. Во-первых, банки практически перестали кредитовать франчайзи. Во-вторых, франчайзинг стал развиваться в нетрадиционных отраслях: агросекторе, строительстве, зоотоварах и ветеринарии. В-третьих,

держатели франшиз усилили продвижение в соцсетях и в целом в Глобальной сети. РАФ и компания Google презентовали совместный проект продвижения франшиз. Россия стала четвертой страной в мире, где владельцы национальных концепций заручились поддержкой глобального интернет-сервиса. В-четвертых, многие франчайзи серьезно снизили паушальный взнос либо вообще его отменили. В-пятых, владельцы коммерческой недвижимости, потерявшие арендаторов, принимают решение заняться бизнесом самостоятельно, и покупка франшизы - наиболее быстрый способ начать получать прибыль.

Одна из наиболее перспективных отраслей для франчайзинга на ближайшие годы частная медицина. Сегодня в частные медицинские организации обращаются 54% пациентов. Уровень удовлетворенности пациентов частными клиниками на 43% превышает уровень удовлетворенности государственными учреждениями здравоохранения. Особенно ярко проявляются преимущества коммерческих лабораторий, предлагающих высокий уровень сервиса.

Покупка авторитетного бренда дает предпринимателям несколько преимуществ, которые могут быть неочевидны на первый взгляд. Бренд оказывает влияние не только на потребителей, но и на поставщиков: здесь и серьезные скидки на закупки, и недоплаты сотрудникам. Те уступки, на которые бизнес-партнеры и сотрудники не пошли бы ради малоизвестной компании, могут получить обладатели громкого имени.

Эксперты РАФ пришли к выводу, что рынок продолжает расти благодаря хорошей выживаемости франшизных предприятий, и прогнозы по десятикратному увеличению количества точек франчайзинга к 2025 году вполне реалистичны.

Ситуация, которая сложилась на рынке на данный момент, позволяет с уверенностью утверждать то, что в настоящий период наблюдается интенсивный рост такой бизнес-технологии как франчайзинг на российском рынке товаров и услуг. Высокоэффективному формированию франчайзинга на

российском рынке содействует созданная инфраструктура, как осуществляющая пропаганду франчайзинга в качестве эффективного способа вести бизнес, так и обеспечивающая консультирование субъектов франчайзинга. Главную роль по выполнению вышеперечисленных функций играет Российская ассоциация развития франчайзинга (РАРФ) и Российская ассоциация франчайзинга (РАФ), которые ежегодно проводят различные выставки, конференции и семинары, чтобы создать благоприятную информационную среду, которая поспособствует развитию российского франчайзинга [29].

Однако имеет место быть ряду проблем, замедляющих развитие франчайзинга в России. Основные проблемы можно сгруппировать по причинам их возникновения: экономические, организационно-правовые и социально-психологические (рисунок 9).



Рисунок 9 – Основные проблемы, сдерживающий развитие франчайзинга в РФ

Экономические проблемы

Франчайзинг является экономическим инструментом, и для его внедрения нужны соответствующие экономические предпосылки, которые в России еще не выработались частично либо вообще.

К данному виду проблем можно отнести:

- нестабильное развитие экономики России;
- отсутствие у большинства предпринимателей, которые являются потенциальными франчайзи, требуемого стартового капитала для приобретения франчайзингового пакета фирмы-франчайзера;
- сложная система получения кредитов для формирования стартового капитала, а порой и невозможность [30].

Организационно-правовые проблемы франчайзинга

Полагая, что франчайзинг является экономическим инструментом и его проблемы в первую очередь связаны со сферой экономики, однако в России торможение развития франчайзинга вызвано, прежде всего, правовой сферой.

В России практически полностью отсутствует правовое обеспечение франчайзинга, чем и обусловлены эти проблемы. Российское законодательство пренебрегает понятием "франчайзинг". Договор коммерческой концессии, которому посвящена глава Гражданского кодекса РФ, далеко неравносильна детерминации "франчайзинг". Отсутствие правовой базы по отношению к франчайзингу непременно сокращает возможность интенсивного развития франчайзинга и в первую очередь существенно влияет на получение кредитования для стартового капитала франчайзи [16].

Социально-психологические проблемы франчайзинга

К данным проблемам можно отнести:

- страх банкротства и провала у субъектов франчайзинговой системы
- франчайзера и франчайзи;

- отсутствие соответственного уважения гражданами к интеллектуальной собственности;
- страх франчайзи лишиться самостоятельности и собственного «лица» предпринимателя, и менеджера [8].

Данные проблемы тесно связаны с проблемами, как с экономической точки зрения, так и с правовой. Вступая в систему франчайзинга, франчайзи испытывает ряд опасений, которые вызваны как экономическими, так и правовыми аспектами. Основное опасение – это банкротство, которое может быть вызвано неверными действиями франчайзера. Как раз, именно, правовая основа должна обеспечить спокойствием франчайзи, так как он является владельцем своей фирмы, юридическим лицом, которое должно быть подтверждено необходимыми юридическими аспектами.

Важнейший социально-психологический аспект системы франчайзинга – это традиционное для нашей страны и для наших людей неуважение к интеллектуальной собственности. Для решения этой проблемы требуется сочетание экономических и правовых влияний, которые смогут сделать неэффективным несанкционированное пользование чужой интеллектуальной собственности.

Также образование, которое является механизмом разрешения социально-психологических проблем, занимает особое место среди основных проблем франчайзинга. Эта проблема вызвана тем, что представители малого бизнеса обладают слабой подготовкой в сфере франчайзинга. Решить эту проблему можно лишь созданием сети учебных и центров консультаций по франчайзингу, что вызывает лишь решение только экономических проблем системы. Более того, проблемы в образовании в сфере франчайзинга способствуют расширению знаний франчайзи в области экономики и права.

Как можно заметить, решения экономических, социально-психологических, организационно-правовых и образовательных проблем франчайзинга возможны лишь только в комплексе, так как решение одной проблемы вызывает необходимость решения других. Для того чтобы решить

эти проблемы необходимо каждую рассмотреть в отдельности, проанализировать ее и сделать определенные выводы.

Важнейшая экономическая проблема франчайзинга в России – это отсутствие стабильности экономической ситуации в стране. Если обратиться к определению термина «франчайзинг», то это, в первую очередь, система отношений, которая закреплена системой договоров.

Последние десять лет, в течение которых началось интенсивное развитие российского франчайзинга, выделяется отсутствием экономической стабильности и скачкообразным развитием экономики страны, вследствие чего это также приводит к сильным колебаниям спроса на все виды товаров и услуг, что не может не вызывать опасения и не задевать франчайзи.

Франчайзинг, как уже многократно отмечалось, строится на взаимодействии двух типов самостоятельных предпринимателей – франчайзера и франчайзи, каждый из которых является самостоятельным юридическим лицом. Таким образом, не только от франчайзера, но и от франчайзи требуется вклад своего стартового капитала в формирование системы. Но, к сожалению, не все российские предприниматели располагают таким капиталом.

Пытаясь получить стартовый капитал в виде банковского кредита, франчайзи часто сталкивается со следующими проблемами: уровнем доходности франчайзи, учитывая все регулярные платежи (паушальный взнос, роялти, отчисления в централизованный рекламный фонд и другие платежи), и это может быть причиной того, что будет достаточно большим срок возврата кредита, более того, если учесть действующие ставки по кредитам, то выйдет значительная сумма; существующая в России на данный момент правовая система даже затрудняет и кредитование франчайзи.

Следовательно, основные важные проблемы российского франчайзинга в настоящее время сосредоточены в области права. Данное явление вызвано тем, что франчайзинг как система отношений базово упомянут в законодательстве РФ. Термин «франчайзинг» встречается в

современной правовой системе России только один раз, 54 глава Гражданского кодекса РФ (ГК РФ), которая утверждает, что "коммерческая концессия" является синонимом термина «франчайзинг» [1].

Тем не менее, даже самое поверхностное рассмотрение этой главы ГК РФ позволяет сделать вывод о том, что «коммерческая концессия» - понятие намного уже чем «франчайзинг»; франчайзингу в России базируется на комплексном договоре, которые основаны на ряде статей ГК РФ и законодательных актов, то есть на "обходных" схемах российской правовой системы.

Все это в совокупности не способствует использованию системы франчайзинга в российской экономике. Для повышения эффективности и развития франчайзинга в России требуется внести изменения в законодательство РФ. Данными изменениями необходимо достичь следующих целей: создать условия для реальной конкуренции франчайзинговых систем с традиционно сложившимися механизмами реализации товаров; обеспечить удобства в применении законодательных актов для субъектов франчайзинговой системы; создать прозрачную деятельность франчайзинговых систем и ее элементов для контролирующих органов. Все три выделенные цели тесно связаны между собой.

Для осуществления данных целей нужно организовать систему законодательных актов, включающие: Гражданский кодекс Российской Федерации, где должны содержаться основные положения, которые регулируют использование франчайзинга в России; Федеральный закон РФ "О франчайзинге в Российской Федерации"; а также законы, регулирующие права на интеллектуальную собственность и ответственность за ее нарушения. Необходима разработка и принятие нового закона о франчайзинге, а в остальные нормативные акты необходимо внести изменения.

В Гражданском кодексе РФ необходимо следующее: внести понятие и определение термина «франчайзинг»; сформировать основные понятия, такие как объект франчайзинга и субъекты франчайзинга (франчайзер и франчайзи);

определить классификацию видов франчайзинга и особенности их применения; внести понятие «франшиза» (договор франчайзинга).

Все эти изменения должны приблизить как законодательство, так и детерминацию франчайзинга к мировой практике, что имеет особую важность для создания франчайзинговых систем с участием иностранного капитала.

Федеральный закон РФ "О франчайзинге в Российской Федерации" должен расширить основные положения ГК РФ и включить следующее: основные дефиниции франчайзинга, то есть определение франчайзинга, которое должно нести смысл и содержание аналогичного понятия франчайзинга как и в западных странах, классификацию франчайзинга; понятие термина «роялти» (на данный момент существует в ФЗ РФ "О соглашениях, о разделе продукции", но в кратком и недостаточном для работы системы франчайзинга виде), франчайзинговых (паушальных) платежей, характеристик рекламного фонда (минимальный процент, условия взносов) и других понятий данной специфики; также отдельно по разделам закона необходимо охарактеризовать особенности работы по каждому виду франчайзинга; порядок предоставления товарных знаков, лицензий, авторских прав, патентов, ноу-хау; приложения в виде образцов договоров и перечня документов, которые применяются при разных видах франчайзинга. В итоге предприниматели будут достаточно обладать нормативным материалом при заключениях договоров, где они смогут применять в зависимости от выбранной схемы работы те или иные нормативные документы и подбирать образцы договоров.

В нормативных актах, которые регулируют право интеллектуальной собственности и ответственность за ее нарушение, обязательно должны учитываться образцы франчайзинговых схем, информация о которых в настоящее время просто отсутствует.

В результате анализа проблем франчайзинга в России, можно подчеркнуть то, что для развития российского франчайзинга имеются достаточно широкие возможности и перспективы. Однако для осуществления

возможностей требуется создание определенных условий:

а) В России существует необходимость в законодательной инициативе по разработке закона о франчайзинге и внесении соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты.

б) Также существует необходимость во включении в правительственную программу по поддержки малого бизнеса системы развития франчайзинга.

в) Важным моментом является создание системы налоговых льгот для фирм-франчайзи, особенно на начальном этапе развития франчайзинговой системы. Целесообразность заключается в предоставлении франчайзи возможности применения упрощенной системы бухгалтерского учета.

г) Необходимо создание сети учебных центров и центров консультаций по франчайзингу, не только в центре, но и по всей России, во всех регионах.

2.3 Франчайзинг в сфере детских услуг как оптимальное направление организации бизнеса

Современные условия ведения бизнеса характеризуются высокой степенью сложности и нестабильности. В качестве одного из наиболее серьезных последствий мы можем отметить возникновение входных барьеров для новых игроков рынка, что обуславливает необходимость поиска новых путей развития своего дела.

Франчайзинг как форма организации бизнеса отнюдь не нова – первые договоры коммерческой концессии были заключены еще во второй половине 19 века в рамках системы продаж и обслуживания швейных машин Зингера. Тем не менее, несмотря на стремительное развитие франчайзинга, к сожалению, лишь малая часть предпринимателей уделяет особое внимание данной модели осуществления предпринимательской деятельности.

Безусловно, франчайзингу присущи как положительные, так и

отрицательные стороны, описание которых представлено в таблице 8. Тем не менее, отношения франчайзи-франчайзер способны достичь многократного синергетического эффекта, удовлетворяя интересы обеих сторон. Успех в данном контексте, прежде всего, зависит от правильного выбора отрасли, следом возникает необходимость определения подходящего партнера в лице франчайзера.

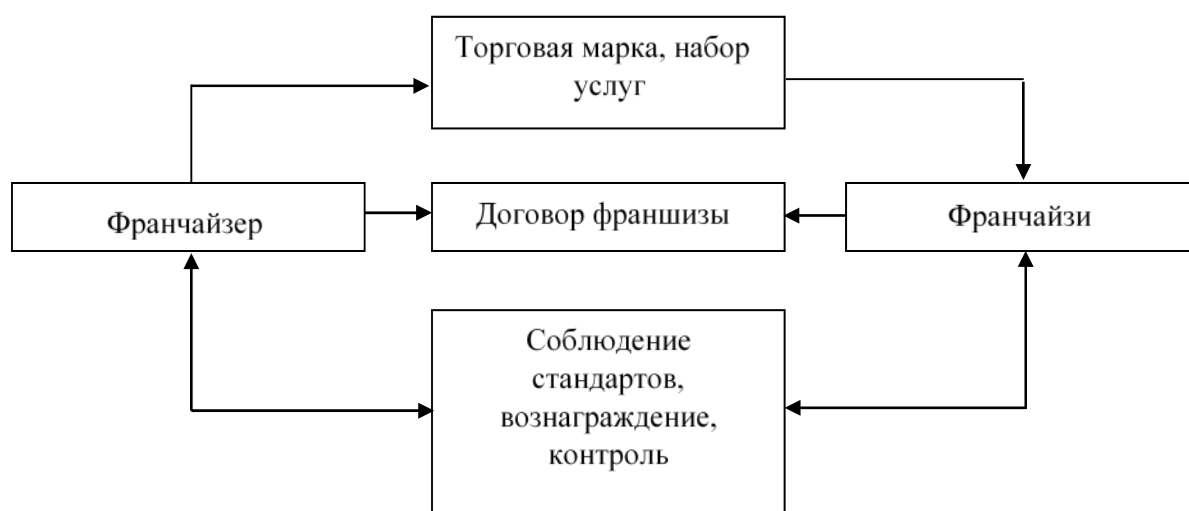


Рисунок 10 – Схема взаимодействия участников франчайзинга

Таблица 8 – Сравнительный анализ положительных и отрицательных сторон взаимодействия для участников франчайзинга

	Франчайзер	Франчайзи
Преимущества	1) увеличение количества торговых точек; 2) увеличение доходов за счет усилий франчайзи; 3) прогнозируемый денежный поток за счет поступлений от франчайзи; 4) снижение уровня издержек, т.к. франчайзи покрывает их самостоятельно; 5) расширение сети сбыта за счет обязательства франчайзи приобретать оборудование или товар у франчайзера	1) собственное дело под признанным брендом; 2) использование проверенной бизнес-модели; 3) обучение и помощь со стороны франчайзера; 4) совместные рекламные компании.

Продолжение таблицы 8

Недостатки	1) сложность контроля за деятельностью франчайзи;	1) отсутствие полной свободы в бизнесе;
	2) возможность нанесения урона имиджу по причине ошибок франчайзи;	2) опасность быть скомпрометированным по причине неудач франчайзера;
	3) субсидиарная ответственность франчайзера.	3) опасность изменения политики сети в худшую для франчайзи сторону;
		4) большие затраты на услуги франчайзера.

Одним из наиболее перспективных направлений развития малого бизнеса является рынок детских услуг. По информации Минпромторга России в 2018 г. объем мирового рынка детских услуг составил 430 млрд. долларов, а российский превысил 700 млрд. рублей и продолжает стабильно расти. По данным АИД, отечественный рынок в предыдущем году вырос на 16,9%, тем самым войдя в перечень наиболее динамично развивающихся секторов экономики. Стоит отметить, что темпы роста данного сектора в РФ превышают среднеевропейские. В чем же причины столь быстрого роста?

Основным двигателем спроса на детские услуги является положительный тренд в рождаемости, который имеет место вот уже пару лет. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, показатель рождаемости за 2018 год вырос по отношению к уровню предыдущего года на 6,74%. Некоторые эксперты считают, что рост рождаемости на 1% приводит на рынок около 300 млн. рублей. Кроме того, сила данного фактора растет под влиянием положительной динамики уровня доходов населения. К сожалению, рассматриваемый показатель имел тенденцию к снижению в течение 2019 года, но устойчивый рост доходов населения в целом в последнем десятилетии сформировал благоприятную рыночную конъюнктуру, в том числе с устойчивыми потребительскими привычками. К примеру, величина среднедушевых доходов в 2018 году выросла на 10,44% по сравнению с уровнем предыдущего года, что является достаточно высоким темпом роста.

Франчайзинг в направлении детских услуг следует основным тенденциям рынка. В настоящее время основные игроки уже имеют более 500 партнеров, что только упрочняет их положение в отрасли. Но не все лидеры рынка предпочитают использовать систему франчайзинга в качестве основополагающей бизнес-модели.

Рынок детских услуг предоставляет большой спектр выбора направлений вложения капитала по причине высокого уровня диверсификации по видам деятельности и типам конечного продукта.

Внутренний список франчайзеров позволит выбрать наиболее привлекательные условия выстраивания партнерских отношений. Кроме того, устойчивый характер спроса на продукцию вносит свой вклад в создание стабильного внешнего окружения организации, что в контексте усложнения макроэкономической ситуации отнюдь немаловажно.

Частные клубы и центры для детей все больше получают свое развитие. Количество их с каждым годом растет благодаря постепенно выравнивающейся демографической ситуации и поддержке государства. В таблице 9 приведены данные о рождаемости детей в Российской Федерации за последние 10 лет.

Таблица 9 – Рождаемость населения в РФ

Показатель	Годы								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Рождаемость на 1000 чел. населения	12,6	13,3	13,2	13,3	13,3	12,9	11,5	10,9	11,0

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что за рассматриваемый период рождаемость увеличивается. В таблице 10 проанализируем обеспеченность детей дошкольного возраста местами в дошкольных образовательных учреждениях в РФ.

Таблица 10 – Обеспеченность детей дошкольного возраста местами в дошкольных образовательных учреждениях - количество мест на 1000 детей

Показатель	Годы								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Российская Федерация	570	592	600	612	626	635	633	нд	нд

По данным Федеральной службы государственной статистики, представленным в таблице 10 видно, что на 1000 детей дошкольного возраста приходится 633 мест в дошкольных образовательных учреждениях. Правительство осознало, что без помощи бизнеса проблему нехватки мест в детских садах не решить и стало оказывать более активную поддержку предпринимателям, которые ведут образовательную деятельность по присмотру и уходу за детьми и программам дошкольного образования. 18 июля 2011 года Президентом Российской Федерации был подписан Федеральный закон № 216-ФЗ «О внесении изменений в Часть вторую Гражданского Кодекса Российской Федерации». Эти изменения позволили создать работоспособную и сбалансированную систему франчайзинга. Бизнес, связанный с дошкольным образованием, в настоящее время очень востребован, потому что в раннем возрасте в ребенка стараются заложить все навыки для жизни с помощью развития креативных качеств и обучения в форме познавательной игры. Принцип чаще всего строится на смене видов деятельности, которые поочередно работают на развитие эрудиции, внимания, слуха, мелкой моторики, эмоционального интеллекта и т.д. В итоге получаются маленькие личности, умеющие рассуждать, отстаивать свое мнение и при этом хорошо ладить с другими людьми. Бизнес в дошкольном образовании удобнее всего открывать с помощью франшизы, так как есть уже готовая модель бизнеса, с помощью которой предпринимателю не придется нести убытки. Мировая статистика показывает, что покупка франшизы практически гарантирует малому предпринимателю 90% успеха, так как из десяти малых предприятий, открытых по методу франчайзинга, девять успешно развиваются. Успех франчайзинговых предприятий обусловлен тем,

что все они – часть отлаженной системы. Поэтому в условиях финансово-экономического кризиса именно франчайзинг с его уникальным механизмом построения бизнеса является реальной возможностью не только сохранения, но и приумножения капитала. Наиболее известными франшизами в дошкольном образовании являются такие центры, как «Сема», «Крошка Ру», «Бэби-клуб», «Точка роста», ДК «Буракова», эко-клуб «Умничка», «IQ007», Школа скорочтения Рамиля Ахмадуллина “Fox&Kids”. В таблице (Приложение Д) рассмотрим франшизы дошкольных образовательных услуг на рынке.

Открывая бизнес в сфере детского образования, предприниматель может столкнуться с рядом проблем:

А. Подбор квалифицированного персонала, любящего детей и четко выполняющего свои должностные обязанности по отношению к ним.

В. Выбор аренды помещения, которое подходит под все санитарно-эпидемиологические нормы.

С. Ценообразование, которое будет и окупать затраты, и устраивать родителей.

Но несмотря на все указанные трудности, с которыми может столкнуться предприниматель, открывать бизнес в сфере дошкольного образования выгодно, если франчайзер гарантирует поддержку. Франчайзер предоставляет франчайзи:

1. Уже опробованные учебные технологии, планы и методические рекомендации для педагогов.

2. Обучающие курсы для педагогов, где они знакомятся с методиками обучения.

3. Описание всех бизнес-процессов, включая бухгалтерскую отчетность и документооборот.

Франчайзинг в сфере детского обучения становится все популярнее и набирает обороты. Предприниматель может попытаться строить свою модель бизнеса, а может приобрести готовый бизнес по франшизе. Бизнес по

франшизе позволяет сформировать команду профессионалов, так как франчайзер регулярно проводит обучение сотрудников, осуществляет контроль над деятельностью франчайзи и его команды.

В детских развивающих услугах есть некоторые нюансы, на которые обязательно следует обратить внимание при выборе стратегии масштабирования:

1. Это актуальный бизнес, поэтому необходимо продвигать его по радио, телевидению, реклама на щитах. Создание качественного сайта и его продвижение. Аккаунты в соцсетях обязательны, так как отсюда удобно сообщать клиентам об акциях и новинках. Поэтому говоря о масштабируемости нужно четко определить границы местных филиалов и региональные информационные подразделения. Будет ли страница в соцсетях привязана конкретно к одному городу, либо общая на все филиалы, но, если информация об акциях и новинках будет единая, значит необходимо координировать действия всех филиалов одновременно.

2. Помещение под центр должно быть большим, безопасным, иметь запоминающийся интерьер. Для разных возрастных групп помещение делится на зоны. Обязателен санузел для посетителей и персонала. Все эти критерии делают поиск нужного помещения очень трудоемкими.

3. Необходимо нанять персонал: администратор, воспитатели, методисты, педагоги дополнительного образования, уборщицу и тд. То есть на каждый центр необходим очень большой объем персонала, который постоянно нужно нанимать, увольнять и контролировать. Конечно, из данной ситуации есть очень простой выход – это четко отлаженная иерархическая система, при которой все будет работать как часы. Но опять же это крайне трудоемкий процесс.

Таким образом можно прийти к выводу, что стратегию открытия своих новых филиалов лучше избежать, так как это крайне трудоемкий процесс, который скорее всего приведет успешный бизнес к краху.

Но исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что наиболее

успешной стратегией масштабирования будет франшиза, так как компания фактически продает свою бизнес модель, которая уже принесла свои плоды, но при этом компания не занимается вложением большого, поисками каналов продвижения, поиском помещения и постоянным контролем персонала.

3 Франчайзинговая модель бизнеса детской академии развития «ДАР» на российском рынке

3.1 Характеристика деятельности компании «ДАР»

Школа открылась в сентябре 2018 года. Первоначально в школе занимались только дети дошкольного возраста, но со временем появился интерес и у родителей школьников начальных классов, так возникло два отделения обучающихся: дети и школьники.

В сентябре 2019 года в школе открылось новое направление 1 и 2 класс для детей обучающихся на семейном образовании, так как был сформирован спрос от учеников школы. Позже были запущены классы для школьников 3 и 4 классов.

На данный момент действует 3 направления: группа присмотра для детей от 2 до 6 лет, школа 1-4 класс, подготовка детей к школе, основанная на программе «Русской Классической Школы».

Основными видами деятельности компании являются:

- предоставление посреднических услуг обучения для учеников начальных классов, проходящих общеобразовательную программу по средствам семейного образования;
- развитие детей в возрасте от 2-6 лет;
- предоставление прочих развивающих услуг.

Цели организации - увеличение доли рынка, расширение рынка товаров и услуг, извлечение прибыли, продажа в дальнейшем франшизы.

Основные задачи детской академии развития:

1. удовлетворение потребностей родителей в качественном развитии детей;
2. помощь частным лицам в обучение по общеобразовательным программам;
3. всестороннее развитие личности подрастающего поколения;

4. получение новых знаний детьми и взрослыми по основным направлениям.

Говоря о структуре управления организацией, можно сказать, что она похожа на линейную систему. Несомненными преимуществами являются: точное разделение труда, где каждый сотрудник точно знает свои функции в следствии чего повышается эффективность системы комплексного развития детей. При этом не могут возникнуть проблемы из-за двойного подчинения и сложности при контроле работы всей компании. Структура системы управления компании представлена на рисунке 11.

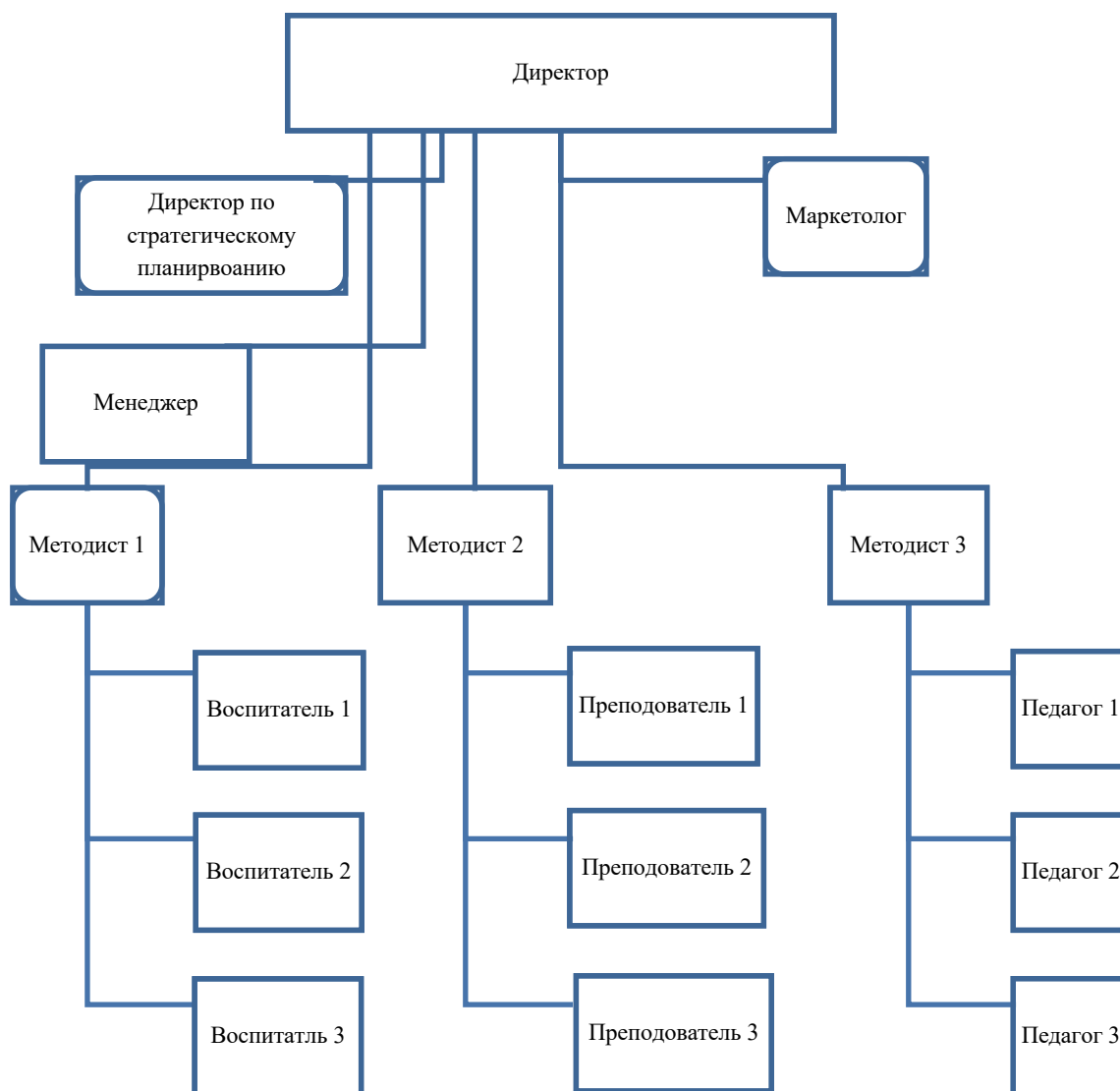


Рисунок 11 – Структура системы управления «Детская Академия Развития»

Сотрудников компании можно условно разделить на два отдела. Административный отдел и производственный отдел. В административный отдел входят: директор по стратегическому развитию, маркетолог. В производственный отдел входят все преподаватели, воспитатели и педагоги.

Директор по стратегическому развитию разрабатывает стратегический план и следит за его выполнение, занимается составлением тактических планов.

Методисты координируют работу преподавателей, формирует расписание, создает мотивационные схемы для персонала, занимается подбором и развитием персонала в своем направлении.

Маркетолог анализирует рыночную ситуацию, создает маркетинговый план и реализует его, анализирует работу рекламных площадок и их эффективность, размещает объявления в онлайн и офлайн среде, координирует работу аутсорсеров, которые связаны с маркетинговой деятельностью компании.

Менеджер ведет переговоры с преподавателями и учениками, принимает оплату, ведет CRM систему.

Сотрудники, входящие в производственный отдел, обучают учеников по своим направлениям.

На данный момент в детском центре работают 15 преподавателей, которые обучают по 18 различным курсам и направлениям детей и взрослых

Основные направления деятельности компании – это группа присмотра, начальная школа, подготовка детей к школе. Также для детей есть направление дополнительного образования. В таблице 11 приведен перечень курсов, по которым можно пройти обучение ребенку.

Таблица 11 – Перечень курсов для обучения «ДАР»

Направления деятельности	Курс	Возраст детей	Стоимость
Группа присмотра	«Смышлениши»	2-6 лет	15 000 р.
Школа	«Начальная школа»	7-12 лет	25 000р
Подготовка детей к школе	Курс «РКИШ»	4-7 лет	4 800р

Продолжение таблицы 11

Дополнительное образование	<ul style="list-style-type: none"> 1) Робототехника 2) Иностранный язык 3) ИЗО 4) Шахматы 5) Арт 6) Логопед 7) Каллиграфия 8) Русский язык для иностранцев
----------------------------	--

Стоимость варьируется в зависимости от продолжительности и частоты посещения занятий. Курсы постоянно модернизируются, это помогает обучаться по современным и актуальным методикам.

Говоря об анализе внешней и внутренней среды организации, можно выделить:

1) внутренняя (производство, персонал, маркетинг, финансы, ОСУ и др.)

2) внешняя: 1. микросреда (рабочая, бизнес-среда) акционеры; поставщики; покупатели; конкуренты; кредиторы; посредники (финансовые, торговые, маркетинговые, государственные структуры (налог. инспекция)); средства массовой информации. 2. макросреда (общая, косвенных контактов).

В данном случае используют такой метод, как PEST анализ. Это простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных.

Цель – исследование факторов внешней деловой окружающей среды «ДАР».

Первым этапом исследование стало – определение внешних факторов, влияющих на компанию. Их принято распределять на четыре группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические. Выделим в каждой группе факторы, оказывающее наибольшее влияние.

Результаты исследования можно увидеть в таблице 12.

Таблица 12 – Внешние факторы, влияющие на компанию

Политические факторы	Экономические факторы
1. Внедрение обязательного лицензирования 2. Увеличение налоговых выплат 3. Внедрение новых стандартов в образовании 4. Государственные программы развития предпринимательства	1. Уменьшение доходов населения 2. Увеличение числа конкурентов 3. Вход на рынок международных игроков 4. Увеличение уровня инфляции
Социально- культурные факторы	Технологический факторы
1. Увеличение тренда личного образования/развития 2. Повышение требований к качеству обслуживания 3. Современное воспитание детей	1. Уровень инноваций и технологического развития отрасли

После того, как все факторы, способные оказывать влияние на деятельность компании выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора и провести оценку реальной значимости факторов. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

- влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;
- только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;
- влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Оценка реальной значимости факторов, влияющих на деятельность компании, приведена в приложении Е.

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Для этого необходимо составить сводную таблицу PEST-анализа.

Таблица 13 – Сводная таблица PEST – анализа компании «ДАР»

Политические факторы	Важность	Экономические факторы	Важность
Государственные программы развития предпринимательства	0,40	Уменьшение доходов населения	0,38
Внедрение обязательного лицензирования	0,34	Увеличение уровня инфляции	0,18
Увеличение налоговых выплат	0,28	Увеличение числа конкурентов	0,16
Социально-культурные факторы	Важность	Технологические факторы	Важность
Повышение требований к качеству обслуживания	0,40	Уровень инновация и технологического развития отрасли	0,06
Современное воспитание детей	0,40		
Увеличение тренда личного образования/развития	0,35		

После проведения PEST-анализа можно сделать вывод, что наибольшее влияние среди перечня факторов оказывают: социально-культурные факторы, связанные с повышением требований к качеству обслуживания и современным воспитанием детей, когда родители стремятся по-максимуму развивать своего ребенка. Дело в том, что в настоящее время на рынке очень много образовательных учреждений, которые могут позволить себе заниматься развитием и образованием ребенка. Для того, чтобы не происходил отток клиентов, необходимо постоянно улучшать сервис и обслуживания клиентов, выходя постоянно на новый уровень. Компания также должна постоянно сохранять свое имя и репутацию на рынке, так для этого нужно принимать на работу детских профессиональных педагогов и повышать лояльность родителей.

Немаловажную роль играют политические факторы, связанные с внедрением государственных программ развития предпринимательства и внедрением обязательного лицензирования. Если государство решит внедрить

данную обязательную лицензию, то нужно первостепенно подать заявление на получение данной лицензии, чтобы в дальнейшем деятельность компании не была приостановлена.

Говоря об экономических факторах, наибольшее влияние такой фактор как уменьшение доходов населения. При возникновении такой ситуации произойдет снижение спроса на образование, отказ потребителей от образования в пользу других потребностей. Необходимо быстро среагировать и создать бюджетный продукт, который будет доступен всем пользователям, а также можно пропагандировать образования как «Успех для вашего будущего».

Говоря об анализе внутренней среды, можно сказать, что самым распространенным методом анализа является SWOT-анализ. Данный анализ помогает выявить и оценить слабые, сильные стороны, возможности и угрозы предприятия, а также помогает определить стратегические направления развития.

Технология SWOT-анализа широко используется в стратегическом управлении и менеджменте, так как является одновременно простым и качественным инструментом для оценки конкурентоспособности компании на рынке.

Таблица 14- матрица SWOT-анализа компании «ДАР»

	Возможности	Угрозы
	1. Возможность создания франшизы 2. Повышение качества уровня жизни населения 3. Увеличение количества партнерских отношений	1. Уменьшение уровня доходов населения 2. Увеличение конкурентов на рынке 3. Повышение требований к качеству обслуживания

Продолжение таблицы 14

<p>Сильные стороны</p> <p>1.Высококвалифицированные преподаватели</p> <p>2. Многообразие курсов для разных возрастов</p> <p>3.Индивидуальный подход к каждому</p> <p>4. Возможность принимать участие в концертах, конкурсах, мастер-классах</p> <p>5. Открытые школы с нуля и ее перспективный рост</p>	<p>1. Имея позитивный опыт в начинание такой школы, возможно продавать идею, используя франшизу.</p> <p>2. Высококвалифицированные преподаватели и индивидуальный подход к каждому ученику помогут повысить профессиональный уровень обучающегося и в целом уровень жизни населения.</p> <p>3. Имея хорошую репутацию и быстрый успех, будут увеличиваться партнерские отношения.</p>	<p>1. Многообразие курсов может выбирать именно тот курс, который будет доступен любому желающему.</p> <p>2. Индивидуальный подход поможет иметь конкурентное преимущество относительно других компаний.</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1. Высокие затраты на содержании школы</p> <p>2. Низкая заинтересованность людей к новым проектам и курсам</p>	<p>1. Увеличение партнерских отношений поможет сократить затраты на содержании школы, так как можно найти хороших инвесторов и спонсоров.</p> <p>2. Запуск и продажа собственной франшизы, поможет повысить интерес к новым изменениям и к новым курсам в школе.</p>	<p>1. Необходимость производить изменения и преобразования в содержании школы.</p>

Проводя анализ среды компании, были выделены основные факторы влияния на деятельность компании с внешней стороны; выделены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы компании, а также приведены рекомендации по преобразованию слабых сторон и устранению угроз.

3.2 Выбор модели франчайзинга: преимущества и риски

Детская академия развития «ДАР» является достаточно успешной функционирующим детским центром в г. Южно-Сахалинске. За свой период существования компания вышла на высокий уровень, как в плане узнаваемости бренда, так и в финансовом плане. Компания не стоит на месте и постоянно развивается, но на данный мною будет предложен совершенно

новый путь развития для данной школы.

Проанализировав деятельность компании, ее финансовые показатели, историю успеха, данная школа может открывать для себя новые возможности и выходить на новый уровень, работая по франчайзинговой системе.

Начиная работать по франчайзинговой системе, необходимо понимать, что существует большое количество преимуществ для развития и продвижения данного бизнеса, а также и риски, с которыми может столкнуться будущий франчайзер. Продавая детский центр «ДАР» как франшизу, директор (основатель) будет иметь:

1. Большую узнаваемость бренда и расширение компании.

Получение дополнительного дохода и выхода компании на новый уровень, будет происходить освоение регионального и национального рынков.

2. Повышение престижности и товарного знака школы. Франшиза станет узнаваемой по мере того, как пойдет продвижение ее услуг. Известность бренда будет привлекать инвесторов, и повышать доверие у населения.

Рассматривая данные преимущества более подробно, можно рассчитать следующие положительные эффекты, которые будет иметь будущий франчайзер:

1. Большая узнаваемость бренда повлечет за собой новых клиентов, которые ранее возможно не знали или были не особо заинтересованы в посещении данной школы. На данный момент в школе обучаются около 120 человек, из них около 70 детей дошкольного возраста и 50 школьников. Ежегодно поток новых клиентов возрастает на 20-30%, но, возможно, что, привлекая новых клиентов, это цифра будет увеличиваться в геометрической прогрессии.

2. Открывая франшизы в разных городах, компания будет выходить на новый уровень, и осваивать региональные и национальные рынки.

Имея уже сейчас такую репутацию, в течение первого года можно будет находить франчайзи в Сахалинской области, в таких городах как:

Корсаков, Холмск, Оха. В этих городах нет частных школ, где могли бы качественно развивать подрастающее поколение. А как известно, бюджетные учреждения живут в дефиците финансов, а потому, иногда бывает даже нечем выплачивать заработную плату педагогам, многие государственные школы не в состоянии обновлять оборудование и инструмент., а также у них высокий конкурс на поступление.

За 3 года могут быть открыты школы в таких городах, как: Хабаровск, Владивосток, Улан-Удэ, Иркутск, Новосибирск и др. Это города- с населением более 500 тыс. человек, в них может открываться даже не одна франшизная точка, а несколько, ведь количество людей, проживающие в данных городах, будут заинтересованы в разнообразии предоставляемых услуг на рынке.

За 5 лет будут освоены рынки таких городов как Москва и Санкт-Петербург, в перспективе выход за пределы Российской Федерации в страны: Казахстан, Беларусь и другие.

3. Получение дополнительной выручки от каждой открытой франшизной точки.

На данный момент выручка компании составляет от 600- 800 тыс. руб. Срок окупаемости равен 2 года. Приобретая данную франшизу, франчайзи должен будет заплатить паушальный взнос в размере 350 тыс. руб. (это цифра рассчитана исходя из той информации и тех материалов, которые будут предоставлены будущему предпринимателю), а также помимо этого ежемесячны роялти в размере 15 тыс. рублей. От открытия даже трех точек в ближайший год дополнительная выручка составит:

Выручка = $(350*3) + ((15*12) *3) = 1\ 050 + 540 = 1\ 590$ тыс. руб.
Соответственно при открытии еще большего количества точек, данная цифра будет увеличиваться, и приносить еще больший доход.

4. Повышение престижности школы.

Не смотря на то, что, как и у любой компании, детского центра «ДАР», существуют свои конкуренты, такие как: «Развивайка», «Сема», «Бэби клуб», частные репетиторы, государственные школы и сады, она выигрывает на

рынке за счет своих основных конкурентных преимуществ:

- Высокий уровень организации учебной деятельности постоянное расписание, высокое качество образование, наличие скидок постоянным клиентам и т.д;
- Высокая квалификация персонала (педагогов);
- Доступные программы обучения;
- Удобное месторасположение и др.

Но, необходимо также помнить, что, работая по франчайзинговой модели, нужно помнить о тех рисках, с которыми можно столкнуться франчайзеру:

1. Риск утраты репутации. Репутационных рисков может быть масса, основные относятся к невыполнению франчайзи условий договора сотрудничества, не соблюдению инструкций, стандартов обслуживания клиентов.

2. Утрата конкурентных преимуществ сети, связанных с предоставлением некоторыми франчайзи конфиденциальной информации конкурентам. Поэтому стоит подписать договор о неразглашении информации.

3. Отказ от выплаты роялти франчайзеру. Об этом также нужно позаботиться заранее и прописать меры наказания в договоре.

4. Предоставление ложных финансовых показателей от франчайзи. Попытки некоторых франчайзи скрыть реальные показатели прибыли, не отображая определённые продажи в единой с франчайзером системе.

5. Кража основной идеи бизнеса и торговой марки в случае расторжения договора. Это один из самых опасных рисков, с которым практически никак нельзя бороться. Единственный способ, это предусмотреть в договоре меры наказания и штрафные санкции.

Для того, чтобы уменьшить вероятность наступления данных рисков, необходимо:

1. Определить для себя портрет потенциального франчайзи и

проводить тщательный отбор будущих партнеров;

2. Заранее обговорить, согласовать и в письменном виде прописать вопросы, касающиеся будущего сотрудничества;

3. Максимально учесть все возможные риски при составлении договора с франчайзи и прописать способы борьбы с ними;

4. Установить специальные программы для контроля за финансовой деятельностью франчайзи и обязать их использовать;

5. Обозначить франчайзи территорию, на которой он может вести бизнес;

6. Формализовать и описать все процессы по ведению будущего бизнеса;

7. Предусмотреть размер штрафных санкций при неуплате роялти и других нарушениях условий сотрудничества.

Говоря о рисках, они являются не сильно значительными для франчайзера, тем более, если правильно и заранее оформить все юридически, то они сводятся к минимуму.

Для того, чтобы открыть бизнес, даже по франшизе, необходимо иметь первоначальные инвестиции. Покупая в будущем данную франшизу, необходимо понимать, с чем придется столкнуться франчайзи:

1. Наличие помещения, площадью от 80-150 кв. м, и соответствующего ремонта.

2. Покупка определенного инвентаря: развивающие игры для детей, экологически чистая мебель, конторки, перьевые ручки. И др. Количество инвентаря зависит от состава педагогов и детей, готовых обучаться по тому или иному направлению.

3. Покупка дополнительного оборудования, а также мебели для обстановки школы. Сюда относятся: магнитные доски, столы, стулья, диваны, принтеры, компьютер и т.д.

4. Высококвалифицированный персонал. Около 10-12 педагогов по разным направлениям, бухгалтер, администратор (1-2), уборщица,

управляющий (если сами не будете этим заниматься). Возможно часть персонала взять на аутсорсинг (например, бухгалтера или уборщицу).

Наличие финансовых средств. Первоначальные инвестиции, которые в среднем составляют от 700 000-1 000 000 руб., при открытии такой школы, пойдут на:

Паушальный взнос 350 тыс. руб

Закупку инвентаря и обучающего материала 200-350 тыс. руб.

Закупку мебели и офисного оборудования 100-200 тыс. руб.

Расходы на рекламу 40-50 тыс. руб.

Но, помимо этого, необходимо помнить и о текущих затратах: заработная плата персонала 80-120 тыс. руб., аренда помещения 50-80 тыс. руб., коммунальные платежи 3000-5000 руб., расходы на рекламу и полиграфию 3000-5000 руб., сотовая связь 1000-3000р., интернет 500-1000 руб., хозяйственные расходы 1000-2000 руб.

Чтобы франшиза стала продаваемой и имела успех, необходимо очень основательно подойти к моменту запуска франчайзинга. Для этого, мною были предложены следующие рекомендации.

1. Проанализировать все этапы создания и запуска франшизы.

– Создать уникальное торговое предложение, где необходимо проанализируй конкурентов, выбрать франчайзинговую модель, определить паушальный взнос и роялти и т. д.;

– Сделать юридическую упаковку и защиту бизнеса;

– Создать порядок внутри команды;

– Сформировать франчайзинговый пакет.

2. Разработать свою финансовую модель. Без неё приступить к разработке франшизы нет смысла, потому что первым делом необходимо посчитать, сколько будет зарабатывать твой партнёр. А это как раз и есть финансовая модель. В каждом городе будет своя стоимость аренды, своя специфика налоговой системы, целевой аудитории и т. д. Финансовая модель

должна строиться не на абсолютных цифрах, а на допущениях. Она должна допускать, что цифры могут изменяться в зависимости от региона.

3. Сформировать правильную юридическую упаковку. Все юридические документы должны быть составлены правильно и без ошибок. Необходимо выделить и перечислить все элементы интеллектуальной собственности — всего, что передаём партнёрам и за что берём деньги: логотип, фирменный стиль, сайт и т. д. Также выбрать необходимый тип договора.

4. Описать руководство по запуску. Здесь необходимо максимально подробно расписать абсолютно все этапы по запуску:

- как звонить по телефону;
- как вести переговоры с собственником помещения;
- как торговаться по стоимости аренды;
- как и где выбирать баннеры;
- как тестировать спрос;
- вплоть до того, как вешать шары и разрезать ленточку в день открытия точки.

Необходимо дать руководство по всем шагам, которые придётся пройти франчайзи при запуске франшизы.

5. «Красиво упаковать». Два главных упаковочных материала у франшизы — сайт и презентация (маркетинг-кит).

6. Поиск каналов продаж франшизы. Они могут быть абсолютно разными: продажа друзьям и родственникам; партнерская база клиентов; специализированные площадки и форумы; выставки франшиз и т.д.

7. Правильное продвижение. В настоящее время существует очень много различных способов для продвижения и поиска нужных клиентов: контекстная реклама, социальные сети и другое.

Открытие данной франшизы может стать перспективным и прибыльным делом, если грамотно провести анализ регионального рынка,

составить организационный план бизнеса и сделать необходимые финансовые расчеты для будущего франчайзи. Каждый бизнес, а особенно в сфере образовательных услуг, может стать популярным, если его правильно «настроить» и постоянно совершенствовать.

Разработать франшизу не очень сложно, но создание продаваемой, удобной в использовании и прибыльной для обеих сторон франшизы – дело весьма непростое.

Продажа франшиз представляет собой, по сути, тиражирование успешной бизнес- модели. Это означает, что компания, решившая развиваться по системе франчайзинга, должна располагать такой моделью бизнеса, то есть иметь:

- востребованный рынком продукт (услугу);
- успешно действующее на рынке предприятие (а лучше – сеть предприятий);
- возможность за короткий срок обучить партнера работать по своей модели.

Кроме того, франшиза должна быть для партнеров (франчайзи) полноценным бизнесом, дающим возможность заработать на единственном открытом предприятии.

В сфере услуг нет готового товара для продажи населению, но есть интеллектуальная собственность, наработки, опыт – другими словами, ноу-хау. Чтобы передавать в пользование ноу-хау, его надо иметь, то есть выработать и испытать собственными силами. Таким образом, отправной точкой всегда будет создание собственного предприятия. Смысл франчайзинга в сфере услуг заключается в том, чтобы извлечь прибыль непосредственно из продажи франшизы, то есть от платежей франчайзи в пользу франчайзера – паушального взноса и роялти.

Говоря о детском центре, он может продавать в виде франшизы свою интеллектуальную собственность, а именно: корпоративный стиль, стандарты работы, право на использование бренда, программы обучения персонала и

возможность привлекать лояльных клиентов.

Первое, что необходимо сделать для создания и развития успешной франчайзинговой сети, это создать и описать соответствующий франчайзинговый пакет.

Франчайзинговый пакет - форма существования франшизы, готовой для продажи, которая представляет собой пакет документов и информационных материалов (в том числе электронных) для франчайзи, а также документы внутреннего пользования франчайзера.

Структура и состав франчайзингово пакета:

1. Стандарт работы партнеров франчайзингово проекта. Это максимально точное описание технологий взаимоотношений между франчайзером и франчайзи.

2. Финансово-экономическая модель франчайзингово пакета. Модель позволит оценить эффективность проекта для франчайзера и выгоду от участия в проекте для франчайзи.

3. Комплект юридических документов. Франчайзинговый договор (договор коммерческой концессии или договор лицензии).

4. Структура, регламент и инструкции для штатного отдела по развитию франчайзинговой сети. Обязанности, зоны ответственности, сроки.

5. Brand Book (бренд-бук). Описание всех элементов фирменного стиля, оформления торговых точек, рекламных материалов и описание правил и принципов использования.

6. B2B презентация (коммерческое предложение) для потенциальных франчайзи. Презентация франчайзингово предложения в электронном или печатном виде, максимально привлекательно и убедительно описывающая перспективы и выгоды от сотрудничества с Вами.

7. Рекомендации по рекламе и продвижению франшизы, поиску и привлечению потенциальных франчайзи.

Проект по разработке франчайзингово пакета и развитию франчайзинговой сети начинается с 1-3 дневной диагностики, по результатам

которой формируется план и итоговый состав работы. Проводится анализ целесообразности и перспектив применения франчайзинга для Вашего бизнеса. Проводится аудит и оценка состава имеющихся в компании документов, необходимых для разработки франчайзингового пакета. Полностью работа по проекту организуется в течении 1-3 месяцев.

Рассматривая будущий франчайзинговый пакет детского центра «ДАР», то он будет выглядеть следующим образом:

1. Стандарт работы партнеров франчайзингового проекта. По мнению директора школы, здесь будут описаны то, каким образом будет простроен процесс работы с будущим франчайзи (способ организации работы, способ связи и поддержание отношений и т.д)

2. Финансово-экономическая модель франчайзингового пакета. Здесь будут описан, по сути, «автоматизированный» бизнес-план для каждого франчайзи в зависимости от города, локации торговой точки, площади торговой точки в который входят:

- финансовая схема взаимоотношений;
- структура затрат и итоговая сметная стоимость запуска торговой точки;
- перечень постоянных и переменных затрат;
- формирование стандартных таблиц Прибыли и Убытков;
- стандартный расчет окупаемости торговой точки.

3. Комплект юридических документов.

Здесь важной частью является составление договора коммерческой концессии.

Законодательство ни в России, ни в других странах мира не выделяет соглашение о франшизе в качестве особого вида договоров, таких, как, например, договор купли-продажи, договор аренды и т.д. Юристы обычно рассматривают этот договор как гибридную форму, сочетающую в себе элементы лицензионного соглашения и дистрибьюторского договора. Текст договора франчайзинга составляется франчайзером и носит обязательный

характер, предлагая франчайзи либо соглашаться с его условиями, либо не соглашаться. Ведь франчайзер заключает договоры со многими франчайзи, поэтому было бы неразумно каждый раз менять какие-то пункты по запросу отдельного франчайзи. Поэтому условия договора франчайзинга, как правило, являются едиными и обязательными для всех франчайзи, осуществляющих предпринимательскую деятельность в рамках конкретной франшизной сети, которые, несмотря на юридическую самостоятельность, являются частью единой системы, звеном одной большой цепи.

Правила и ограничения могут касаться самых разных аспектов деятельности: от распорядка рабочего дня и общения с клиентами до оформления торгового зала и внешнего облика служащих; от установления процедуры изготовления товаров до оказания услуг. При малейшем отклонении пользователя от выполнения своих обязанностей франчайзер имеет право расторгнуть договор в одностороннем порядке.

Утвержденного шаблона договора коммерческой концессии не существует, однако к нему предъявляется ряд требований:

- а) Пользователем (франчайзи) может выступать только зарегистрированное юридическое лицо;
- б) Товарный знак правообладателя (франчайзера) должен пройти регистрацию в Федеральном Институте Промышленной Собственности.
- в) Обязательно указание размера платы за франшизу (первоначального взноса и последующих).
- г) В документе следует прописать обязанности франчайзера по оказанию информационного и технического обеспечения франчайзи и по контролю качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг.
- д) Договор должен содержать пункты, касающиеся обязательств франчайзи: следование требованиям, выдвинутым франчайзером; поддержание высоких стандартов производства и сервиса; сохранение конфиденциальных сведений. Самая главная задача, это подробно раскрыть те пункты, которые могут вызвать столкновение интересов франчайзера и

франчайзи. Например: сроки пользования правами; территориальные ограничения (во избежание конкуренции пользователь может настоять на единоличном использовании франшизы на вверенной ему территории); сохранение конфиденциальной информации; мера наказания за несоблюдение достигнутого соглашения и т.д.

4. Структура, регламент и инструкции для штатного отдела по развитию франчайзинговой сети. Будущему франчайзи дадут подробную информацию о штатном расписании, должностных обязанностях, подборе, обучении и мотивации сотрудников, познакомят со стандартами внутреннего трудового распорядка. Будет оказана поддержка и помощь в обучении и развитии персонала в будущем.

5. Brand Book (бренд-бук). Будет предоставлено руководство по использованию фирменного стиля торговой марки: логотип, шрифты, корпоративные материалы (визитка, бланки и т.п.), материалы торговой точки (рекламные, информационные и т.п.).

Кроме того, внешнее оформление (размещение баннера, вывеска, навигация) и внутреннее оформление (типовая визуализация будущего места, планировка; описание материалов и принципов расстановки мебели. Помощь в разработке и создании фирменного сайта.

3.3 Франшиза «ДАР»

Уникальный проект на рынке услуг, в сфере развития, который уже более 2 лет на рынке и зарекомендовал себя как успешный и популярный центр. Отличительная особенность – совмещает в себе сразу три сферы: детский сад, подготовка к школе, школа.

Таблица 15 – Франчайзинговая информация

Единовременный платеж	350.000 руб.
Роялти	15.000 руб. (ежемесячно)
Инвестиции	700.000-1.000.000 руб.
Срок окупаемости	12-15 мес.

Продолжение таблицы 15

Среднемесячный оборот	600.000-900.000 руб.
Время	От момента подписание договора до открытия 2 мес.

«ДАР» - бизнес, который приносит и деньги, и удовольствие. Основная цель обучения – заложить в детях ценности и компетенции успешного в обществе человека с ранних лет!

Школа имеет ряд преимуществ, которыми не обладает ни одна компания подобного вида деятельности. В школе действуют более 34 курсов по различным направлениям для детей, мы используем только современные и эффективные методики обучения. Наши преподаватели профи своего дела.

Обучение и поддержка:

- В рамках партнерства происходит обучение руководящего состава и знакомство с технологической платформой предприятия;
- Выбор способов и площадок основан на длительной аналитике и сортировке наиболее эффективных решений;
- Первоначально работу координирует и помогает в решение всех возникающих вопросах, основатель и директор «ДАР»;

Основные требования:

- наличие свободных средств для инвестирования (можно и заемных, и собственных), они пойдут на оплату паушального платежа, закупку мебели, игрушек, дидактических материалов, оплату аренды, организацию торжественного открытия;
- необходимость получения образовательной лицензии;
- строгое соблюдение стандартов компании.

При этом, франчайзи не обязательно иметь педагогическое образование или опыт ведения бизнеса.

Требования к помещению:

- возможность организации не менее двух комнат, площадь каждой - от 30 кв. метров;

- наличие парковки будет преимуществом;
- удобная транспортная развязка поблизости.

Рекомендации по созданию и продвижению франшизы

Целевой аудиторией детского развивающего клуба являются различные группы людей, которые нацелены на творческое и интеллектуальное развитие своих детей. Целевая аудитория представлена родителями детей дошкольного возраста. Наличие программ для разных возрастов и средний ценовой сегмент позволяет охватывать большую аудиторию. Поскольку в настоящее время в данном сегменте еще не сложилась четкая система потребительских требований, клиенты при выборе того или иного детского центра развития опираются на отзывы знакомых, поиск через Интернет и социальные сети, где можно найти интересующую информацию. Таким образом, реклама детского центра должна содержать в себе максимум полезной информации, на основе которых потенциальные клиенты смогут сформировать мнение о центре. Для детского развивающего центра наиболее эффективными инструментами продвижения будут:

1) Создание и продвижение собственного сайта с параллельным ведением собственной группы в социальных сетях. Наполнение группы или профиля должно быть разноплановым, включая не только организационные моменты и рекламу услуг клуба, но и должно содержать полезную информацию – это могут быть советы для обучения, различные статьи, рассказывающие о пользе того или иного занятия и т.д. Практика, доказывает, что предоставление компанией полезной и, главное, бесплатной информации повышает степень лояльности потенциальных клиентов. Через социальные сети удобно проводить различные акции и бонусные программы.

2) Размещение объявления в школах, государственных детских садах и других местах скопления целевой аудитории.

3) Участие в различных развлекательных мероприятиях, активная социальная работа, спонсорское участие в проектах.

4) Предоставление дополнительных услуг. Это может быть бесплатное

пробное занятие или услуга видеонаблюдения, позволяющая родителям в режиме онлайн-трансляции следить за тем, как проходят занятия с их ребенком.

5) Конкурс отзывов, который позволяет распространить информацию о вашем детском клубе, использовать инструмент «сарафанное радио» и привлечь новых клиентов.

Анализируя методы продвижения детского центра, можно сказать, что активная маркетинговая стратегия позволяет ускорить процесс окупаемости средств, вложенных в открытие детского развивающего клуба. Необходимо комплексно использовать инструментов продвижения – тогда реклама даст максимально быстрый и эффективный результат.

3.4 Анализ рисков проекта

Для того чтобы оценить потенциальные риски и возможности для развития нашего проекта, был проведен SWOT-анализ. На его основе нами были выдвинуты предложения по стратегии поведения на рынке.

В процессе работы над проектом были выявлены следующие риски:

1. Плохой выбор местоположения.

Этот фактор может привести к низкой посещаемости, а, следовательно, к низкой доходности или даже убыткам. Необходимо выбрать аренду в центре города, что благоприятно сказывается на посещаемости, так как центры обладают естественным потоком людей.

2. Возможные изменения в законодательстве.

Это может принести немало забот, в том числе парализовать на неопределенный срок работу центра. Избежать риска довольно сложно, хотя вероятность его наступления сегодня не так высока. Но можно подумать о развитии направлений, которые подлежат лицензированию.

3. Ответственность за здоровье детей.

Никакие несчастные случаи тут неприемлемы. Поэтому,

необходимыми мерами предосторожности будет четко разработанный и протестированный инструктаж с персоналом, с родителями и детьми.

4. Увеличение конкурентов на рынке.

Это риск, который приводит к закрытию большинства маленьких центров.

В таблице 16 представлена качественная оценка рисков.

Таблица 16 – Качественная оценка рисков

Риск	Категория риска	Причины возникновения	Признаки приближения	Качественная оценка риска
Плохой выбор местоположения	Маркетинговый	Некачественный анализ свободных для аренды мест	Маленький поток посетителей	Средний
Возможные изменения в законодательстве	Правовой	Новые законы	Новый закон мешающий деятельности	Существенный
Ответственность за здоровье детей	Производственный	Неправильный подбор персонала, неправильный инструктаж	Отказ клиентов, плохие отзывы	Средний
Увеличение конкурентов на рынке	Отраслевой	Увеличение конкурентов на рынке	Строительство/разработка проекта	Существенный

В таблице 17 представлена количественная оценка рисков.

Таблица 17 – Количественная оценка рисков

Риск	Качественная оценка		
	Вероятность	Влияние	Итоговая оценка
Плохой выбор местоположения.	30%	3	9
Возможные изменения в законодательстве.	40%	3	12
Ответственность за здоровье детей.	40%	6	24
Увеличение конкурентов на рынке	30%	9	27

Из-за того, что проанализированы не все риски, не получилось классического вида квадрата распределения рисков. Но даже краткий анализ дает представление о том, что есть риски, на которые следует обратить внимание в первую очередь, так называемые красные риски. В данном случае

это риски ответственности за детей и увеличение конкурентов. Рассмотрим план управления для данных рисков (таблица 18).

Таблица 18 – Разработка плана управления рисками

Риск	План управления рисками		
	Стратегия предотвращения / реагирования	План предотвращения риска	План реагирования при возникновении риска
Возможные изменения в законодательстве.	Реагирование	Периодическое отслеживание новых законов	Найм хорошего юриста
Ответственность за здоровье детей	Минимизирование	Четко проработанные должностные инструкции, периодические инструктажи для персонала, надзор кураторов за работниками	Переработка должностных инструкций, повторные инструктажи, найм более квалифицированного персонала
Увеличение конкурентов на рынке	Минимизирование	Быстрый качественный маркетинг, лояльность клиента	Анализ потери клиентов и убытков, на основе этого анализа принимается решение о продолжении деятельности или прекращении

Политические риски, как правило, трудно прогнозируемые, поэтому на них не стоит сильно акцентировать внимание. Стоит отметить, что в сложившейся экономической и политической ситуации в нашем государстве, риск резких политических перемен вряд ли возможен. Из представленной таблицы 18 очевидно, что указанные риски дают негативный результат, отрицательно влияющий на получение прибыли. Однако, при профессиональном ведении бизнеса, все риски можно предотвратить, либо разрешить их.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ81	Че Владиславу Андреевичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место в здании современного типа, соблюдены все требования пожарной безопасности согласно законодательству РФ, все оборудование и материалы изготовлены из экологически чистых продуктов. Вредное влияние на организм и здоровье человека в данном случае может оказывать излучение от техники, но для снижения уровня вредных микроорганизмов регулярно по расписанию включается антибактериальная лампа. Здание регулярно проходит проверку пожарной безопасности и отвечает нормам санитарного контроля.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Трудовой кодекс; – ГОСТ ИСО 26000-2001 «Руководство по социальной ответственности». – ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента» – GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности – SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – Соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности; – Комплексная программа обучения персонала
--	--

<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ответственность за подрастающее поколение; – Взаимодействие с департаментом образования и местными органами власти.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации, а именно приказы, положения, устав предприятия.
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 1 – Определение целей КСО на предприятии Таблица 2 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 3 – Определение элементов программы КСО Таблица 4- Затраты на мероприятия КСО Таблица 5 – Оценка эффективности мероприятий КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	9.03.2020
---	-----------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	Канд. филос. наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Че Владислав Андреевич		

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании. Корпоративная социальная ответственность – это:

1. Комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды.

2. Нацеленность бизнеса на устойчивое развитие.

3. Добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды.

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль. Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

Продуманная и эффективно работающая система КСО позволяет компаниям не только вносить позитивный вклад в социальное благополучие и экологическую стабильность, но и способствует повышению

результативности и устойчивости бизнеса.

Наиболее ощутимый эффект внедрение КСО оказывает на рост нематериальных активов, усиление репутации и бренда. Косвенным доказательством позитивного влияния КСО на эффективность бизнеса является также тот факт, что большинство крупнейших мировых корпораций одновременно занимают лидирующие позиции в области КСО.

В компании ООО «УК ШОКОНЕЛЬ» на данный момент не реализуются программы КСО. Можно сделать вывод, что компания недополучает выгоду, которая присуща фирмам, ориентированным на выполнение стратегии КСО. Однако данная проблема лишь вопрос времени, а отсутствие программ КСО может быть изменено на полноценный перечень программ КСО.

4.2 Разработка программ КСО для предприятия

Разработка программы КСО будет осуществляться по стратегической модели КСО. Данная модель предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании. В этом случае ассигнования на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

Определение целей и задач программы КСО. В таблице представлены цели КСО, которые соответствуют миссии и стратегии компании. Это связано с тем, что выбор цели КСО будет зависеть от стратегии компании. Цели КСО должны быть максимально близки миссии и стратегии (таблица 19).

Таблица 19 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Помогать открывать свой бизнес тем, кому интересен увлекательный процесс предпринимательской деятельности.	Цели КСО:
-----------------	--	-----------

Продолжение таблицы 19

Стратегия компании	Увеличение зоны охвата и выход на дополнительные локальные рынки. Приобретение статуса франчайзера федерального уровня.	1) улучшение имиджа компании, рост репутации; 2) реклама услуги; 3) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе
--------------------	---	--

Таким образом, корреляция между стратегией компаниями и целями КСО налицо. Франчайзер стремится с помощью стратегии КСО улучшить репутацию компании, проинформировать покупателя о своем товаре и в целом обеспечить устойчивое развитие своей компании в долгосрочной перспективе. Именно такие цели могут помочь компании выйти на новый уровень, увеличив зону своего влияния до федерального масштаба.

Определение стейкхолдеров программы КСО. После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности, необходимо определить главных стейкхолдеров программы (таблица 20).

Таблица 20 – Определение стейкхолдеров программ КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
Улучшение имиджа компании, рост репутации	Топ-менеджмент
Реклама товара и услуги;	Покупатели
Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Инвесторы
Улучшение рабочих условий и поддержание корпоративной культуры	Сотрудники

Топ-менеджеры заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий. Покупателей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов. Сотрудники заинтересованы в улучшении условий на своих рабочих местах и развитию корпоративной культуры в компании.

Определение элементов программы КСО. Для того, чтобы определить

необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ (таблица 21).

Таблица 21 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Топ-менеджмент	Корпоративное волонтерство	Улучшение репутации компании и рост ее привлекательности, а следовательно появление возможности работать в наиболее перспективной компании
Покупатели	Благотворительные пожертвования	Социальные программы в виде выставочных мероприятий и дегустаций шоколадной продукции позволяет покупателям поближе познакомиться с продукцией.
Инвесторы	Денежные гранты, Социальные инвестиции	Наличие финансирования социальных программ говорит о том, что данная фирма является социально ответственной компанией. Основная стратегическая цель компании – выйти на новый уровень развития. Один из механизмов увеличения поля деятельности – привлечение инвесторов. В случае, если компания является социально ответственной, инвестор получает больше гарантий того, что инвестиции будут вложены удачно и принесут хорошие результаты.
Сотрудники	Социальные инвестиции	Увеличение производительности на рабочих местах, сплочение коллектива, поддержание корпоративного духа и повышение мотивации.

Определение затрат на программу. Затраты на программы КСО будут определяться в процентном соотношении от чистой прибыли и отчисляться ежеквартально (таблица 22).

Таблица 22 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Волонтерство	Количество мероприятий (шт.)	Не более 5 000 руб. / шт.	15000 руб.
Благотворительные пожертвования	руб.	50 000 руб.	50 000 руб.
Денежные гранты	руб.	50 000 руб.	50 000 – 100 000 руб.
ДМС	Руб.	100000	100000

Волонтерство предполагает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе. Разрабатывается план мероприятий (за квартал не менее трех штук), на каждое мероприятие выделяется по 5 000 руб. Поскольку данные мероприятия не требуют определенных затрат кроме печатной полиграфии (ручки, футболки и т.п.), а необходимо лишь наличие человеческого ресурса (на добровольной основе), то на одно мероприятие предусмотрено не более 5 000 руб.

Благотворительные пожертвования в форме адресной помощи, которые ООО «УК ШОКОНЕЛЬ» выделяет для проведения социальных программ, сводится к следующему: ежеквартально на благотворительных мероприятиях, направленных на поддержку движения животных, компания выделяет продукцию в ценах по себестоимости на 50 000 руб. Продукция реализуется на гаражных распродажах и благотворительных ярмарках в пользу животных.

Денежные гранты компания предусмотрены в размере 50 000 – 100 000 руб. и выделяются компанией ежеквартально на реализацию определенных социальных программ. Поскольку основная цель компании – выйти на дополнительные локальные рынки, то каждый целевой грант используется компанией как дополнительный способ заявить о себе на новом рынке. Для этого выбираются специальные программы, которые анализируются на предмет важности для потенциальных стейкхолдеров.

Для сотрудников предусмотрена программа добровольного

медицинского страхования (ДМС). Программа позволяет получать не только медицинские услуги, включенные в гарантированное государством обязательное медицинское страхование, но и различные дополнительные программы. На данное мероприятие предусмотрен бюджет размером в 100 000 руб.

Ожидаемая эффективность программы КСО. Оценка эффективности разработанной программы КСО должна строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов (таблица 23).

Таблица 23 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
Корпоративное волонтерство	15000 руб.	Улучшение имиджа компании и повышение узнаваемости товара, повышение морального духа персонала	Помощь нуждающимся
Благотворительные пожертвования	50 000 руб.	Повышение узнаваемости товара, улучшение имиджа компании	Участие в решении социальной проблемы (помощь бездомным животным)
Денежные гранты	50 000 – 100 000 руб.	Привлечение инвестиций, повышение узнаваемости товара, установление связи с органами местного самоуправления	Улучшение экологической обстановки в регионе; Помощь незащищенным слоям населения Улучшение здоровья людей (проведение спортивных мероприятий)
ДМС	100 000 руб.	Увеличение лояльности сотрудников, повышение производительности труда	Улучшение здоровья сотрудников

Анализ всех четырех видов мероприятий по КСО позволяет сделать следующий вывод: соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества является оптимальным, следовательно выбор данных мероприятий считается верным. Для компании, чьи доходы существенно высоки, и есть возможность ежеквартально отчислять из чистой

прибыли определенную сумму на реализацию благотворительных мероприятий, такая стратегия улучшения своего имиджа в части приобретения статуса социально ответственной компании, является хорошей стратегией.

Любая компания существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит компаниям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и решая их.

Заключение

Мировая практика показывает, что франчайзинг зарекомендовал себя как один из наиболее эффективных и популярных методов ведения бизнеса. Франчайзинговые сети успешно работают в США, Европе, Азии, а в последнее десятилетие бурно развиваются и у нас России. Данное явление связано с тем, что франчайзинг существенно сокращает риски создания своего бизнеса. В свою очередь франчайзер не вкладывает в развитие сети собственные средства, при этом, имея возможность получать от её работы доход. Франчайзи же использует опыт и поддержку своего партнера, купив разработанную и проверенную схему бизнеса.

В современной ситуации развития франчайзинга в России, следует признать наличие ряда экономических, организационно-правовых и социально-психологических факторов, которые сдерживают развитие франчайзинга в России, но, не смотря на все выявленные проблемы, он остается самым надежным вариантом организации бизнеса в рыночной системе. Для развития франчайзинга в России имеется достаточно широкие возможности, но для их реализации необходимо создать определенные условия. Во-первых, необходимо создать нормативно-правовую систему актов, для полноты регулирования франчайзинга. Во-вторых, включить в правительственную программу поддержки малого предпринимательства программу развития франчайзинга. Также необходимо создание и внедрение сети учебно-консультационных центров по франчайзингу по всей России.

Новые тенденции, возникающие на рынке франчайзинга, помогут вывести данную форму организации бизнеса на новый уровень. Говоря о перспективах развития можно выделить следующие особенности: активное развитие франчайзинга в регионах страны; развитие существующих компаний через франчайзинговую модель; участие женщин во франчайзинговом бизнесе; открытие и выделение новых рыночных ниш для развития франчайзинга.

В ходе написания данной работы, а также при прохождении производственной и преддипломной практик, были изучены и теоретические аспекты, и методологические подходы по развитию компании через франчайзинговую модель Детской Академии Развития «ДАР». Были рассмотрены основные преимущества компании, как будущему франчайзеру, среди них были выделены: повышение узнаваемости бренда, получение дополнительного дохода, выход компании на новый уровень и освоение регионального и национального рынков. Кроме того, были выделены основные риски и предложены меры борьбы с ними.

Данный центр имеет много сильных сторон и обладает рядом конкурентных преимуществ, а новый уровень развития может активно развиваться на региональном и национальных рынках.

Для того, чтобы будущая франшиза была успешной, были предложены рекомендации по ее запуску. Необходимо понимать, что наличие грамотной финансовой модели, правильно оформленных юридических документов и правильно сформированного франчайзингового пакета, поможет найти «своего» франчайзи, а также огородить себя от всевозможных рисков. С данной моделью и предложенными рекомендациями по развитию школы через франчайзинговую модель, были ознакомлены директор школы и его команда.

Список использованной литературы

Нормативные документы:

1. Гражданский кодекс РФ, глава 54 «Коммерческая концессия»

Монографии и учебники:

2. Забелин П. Е. Особенности международного франчайзинга // Два комсомольца. – 2011. – 207 с.
3. Суханова Е.А. Гражданское право: учебник – М.: Изд-во Волтерс Клувер, 2008. – 800 с.
4. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — М.: Изд-во Дело, 2003. – 520 с.
5. Могильницкая Г.О. Внешнеэкономическая деятельность: Учеб. пособие. Ч. 1. Международный маркетинг. – Томск: Изд-во Том. политех. ун-т., 2004. – 153 с.
6. Американская доктрина франчайзинга, 2004. – 96 с.
7. Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. - СПб: Изд-во Питер, 2011. – 256 с.
8. Самурин В.К. Франчайзинг. Актуальные проблемы и мировой опыт. М., Изд-во Юнити, 2013. – 300 с.
9. Смирнова Н. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле – СПб.: Изд-во Питер; 2013 – 275 с.
10. Меркулов А., Фокин В. и др. Франчайзинг от А до Я. – М.: Феникс, 2014. – 70 с.
11. Земляков Д.Н., Макашев М.О., Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса. – Москва: Изд-во Юнити-Дана, 2003.– 144 с.
12. Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. – СПб.: Изд-во Питер, 2012. – 192 с.
13. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. – СПб.: Изд-во Питер, 2008. – 288 с.

14. Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. М.: Изд-во Академкнига, 2005. – 376 с.
 15. Багдасарян А. Договор коммерческой концессии (франчайзинг). Гражданско-правовые проблемы заключения договора. – М: Изд-во «Статут» 2009. – 74 с.
 16. Курзенин Э.Б., Нестерова Э.Э. Правовые основы бизнеса. – М.: Изд-во Рид Групп, 2011. – 224 с.
 17. Райников А.С. Договор коммерческой концессии. – М.: Изд-во Статут, 2009. – 199 с.
 18. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Книга третья: Договоры о выполнении работ и оказании услуг. - М.: Изд-во Статут, 2002. – 1055 с.
 19. Чудновский А., Жукова М. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе. – М.: КноРус, 2015. – 166 с.
- Статьи и публикации:*
20. Месяшная, Н.В. Что такое франчайзинг? // Основы государства и права. – 1999. – 45 с.
 21. Шулус А.К. Франчайзинговые формы предпринимательства // Российский экономический журнал. – 1998. – 44 с.
 22. Спиридонова Е.А. Стратегия франчайзинга в инновационной сфере // Вестн. С.Петербург. ун-та. – 2011. – Вып.2. – 42 с.
 23. Климова С.В. Франчайзинг: понятие, правовое регулирование и зарубежный опыт // Человек и закон. 2009, № 10. – 28-39 с.
 24. Никифорова И. За чистоту жанра // Секрет фирмы – 05/2006. – 55 с.
 25. Шейн, С. От мороженого к Интернету: Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / Пер. с англ. О.В. Теплых; под науч. Редакцией Е.Е. Козлова - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
 26. Рыков И.В. Франчайзинг в деятельности отечественных

производителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009 – №6 – 81-88 с.

27. Панюкова В.В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предприятий// Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №6.– 88 с.

28. Джанибекова А. Сбербанк выдаст первый кредит для тех, кто открывает бизнес по франчайзингу // Деловой Петербург. – 2011.

29. Завьялов Н. Имидж-все // Школа своего дела. – 2006.– с. 76.

Интернет-ресурсы:

30. Материалы сайта Международная ассоциация франчайзинга [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.franchise.org/>, свободный

31. Материалы сайта Британская франчайзинговая ассоциация (British Franchise Association) – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.thebfa.org/>, свободный

32. Материала сайта FRANDATA – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.frandata.com/>, свободный

33. Материалы сайта БИБОСС – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.beboss.ru/>, свободный

34. Материалы сайта Российская Ассоциация Франчайзинга – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://ru.rusfranch.ru/>, свободный

35. Материалы сайта Каталог франшиз России – [Электронный доступ] Режим доступа: <http://www.franch.biz/>, свободный

36. Doherty, A. M. (2000). Factors Influencing International Retailers Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector. Journal of Marketing Management, Vol. 16, pp 223-45.

37. Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising. European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 9/10; pp 1215-1235.

38. Doherty, A., & N., A. (2004). Relationship development in international retail franchising. European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 9/10, pp 1215-1235.

39. A T Kearney. (2013). <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index>. Retrieved from <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index>.
40. Algethami, S. (2013, September 25). Gulf News, International Brands keen on opening franchises
41. E.Balakrishnan, M. S. (2008). Dubai -a star in the East. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, No. 1, pp 62-91.

Приложение А

(обязательное)

Раздел ВКР выполненный на английском языке

Global franchising operational issues

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Че Владислав Андреевич		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Чистякова Наталья Олеговна	кандидат экономических наук		

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Сидоренко Татьяна Валерьевна	кандидат педагогических наук		

Introduction

Retail companies have a selection of market entry modes such as exporting, licensing, franchising, joint ventures, and partly or wholly owned direct investments (McGoldrick & Davies, 1995). Organizations who have mission statements to expand their business and make their brand known on an international level may choose franchising which has proven to be a popular mode of entry (Burt, 1993). Recent trends show that businesses are employing franchising as an international marketing strategy, especially in geographically distant markets. The term 'franchising' describes a wide variety of business activities, but the contemporary franchise system commonly in use is referred to as business format franchising (Petersen & Welsh, 2000). Business format franchising is widely recognized as an established global trend when organizations want to expand their business.

Literature Review

In practice, international retailers are increasingly using franchising as a mode of operation in foreign markets and gradually though still relatively limited in its scale and scope, the research community has begun to examine international franchising within the context of retailer internationalization (Sanghavi, 1991; Quinn 1998, 1999; Doherty & Quinn, 1999; Quinn & Alexander 2002). Research on the internationalization of franchising has explored four main themes: motivations to franchise (Welch, 1990); methods of international franchising; the extent and direction of international activity (McIntyre & Huszagh, 1995) and operational issues (McIntyre et al. 1991; Yavas, 1998). The fourth theme, the operational issues involved in international franchising which examines control, support and adaptation issues, particularly that referring to how international franchisors control their international operations is of greatest relevance behind the literature review of this paper. The paper discusses the operational issues that may lead to the success or failure of international retail franchising partnership. Below mentioned is the proposed franchising model for implementation of globalization of products and services into international markets.

1. The agency theory

Doherty and Quinn (1999) contend that the franchisor-franchisee relationship parallels that of the principal-agent relationship. A fundamental aspect of the principal-agent relationship is the contract between the parties, the agent is responsible to protect the interests of the principal and is responsible to ensure that the knowledge he gains through the agency contract will be protected and not used against the interests of the principal. The international retail-franchisor-franchisee relationship embodies the principal-agent model and meets Eisenhardt's (1989) requirements for a useful application of agency theory, that is, the two parties are independent and co-operative yet rationally may pursue different, even contradictory goals (Lasser & Kerr, 1997).

Academic researchers such as Quinn (1999) attempt to see if the domestic contract issued for local partners in relation to agency theory can be applied to international retail franchise agreements, and the evidence has not been conclusive. The agency theory dictates the need to have a binding contract and the firms' willingness to enforce the contract. The nature of support activities provided by the organization to their agency partners are very clearly identified, agency theory also advocates the need for coercive sources of power. Agency theory also believes that the contract can be enforced if there is a presence of a well-defined product concept and service. Agency theory advocates coercive sources of power to control franchisee behavior (Doherty & Quinn, 1999; Quinn & Doherty, 2000). Based on the principal-agent relationship where one party (the principal) delegates work to another party (the agent) who performs the work on a daily basis, agency theory has been applied successfully to domestic franchising (Rubin, 1978, Mathewson & Winter, 1985), but there is no conclusive evidence on the power and control mechanisms used in international retail franchising.

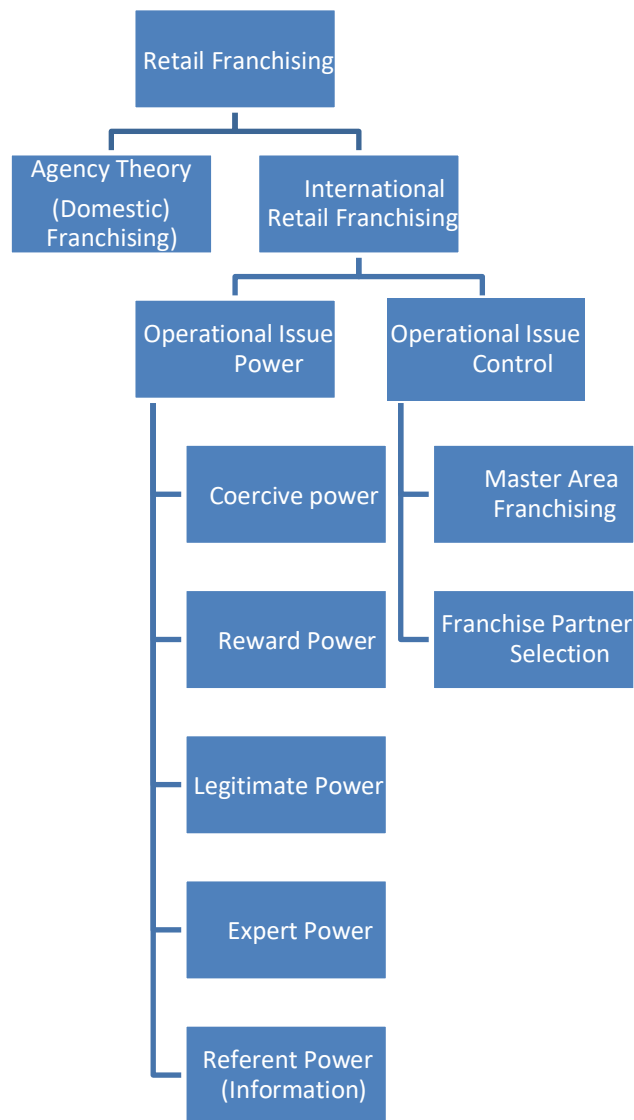


Figure 1 – Proposed Model for international retail franchising

1.1 Operational Issue Power

French and Raven (1958) taxonomy of power remains both relevant and is still prevalent in franchising research. Academics agreed that the different forces of power influence international franchising agreements and the five forces of power as described by French and Raven are coercive power, reward power, legitimate power, expert power and information power. The below diagram is a proposed model that explains the relationship, as developed by the author, to understand the implications of the franchisor/franchisee relationship:

Table 1 – Taxonomy of Power and the Franchisor/Franchisee Relationship

French and Raven Taxonomy of Power (1958)	Franchisor/Franchisee Partnership	References
Coercive Power (threat of punishment)	Non-coercive channels of power may be more effective	Quinn & Doherty, 2000 Moore & Birtwistle, 2004 Falbe & Dandridge, 1991
Reward Power (compliance with promise of reward)	Profit is the underlying motive.	Doherty & Quinn 1999
Legitimate Power (authority)	Legal contract between the franchisor and franchisee.	
Expert power (superior knowledge)	Information asymmetry may arise as a result of differences in economic development, cultural practice and regulatory environments which may mean that the agent (franchisee) has more information about operations in a foreign market than the principal (franchisor)	Doherty, 1999
Referent power (compliance through pursuit of mutual interests)	Effective channel communications improves level of satisfaction and cooperation's among members and ultimately improves channel efficiency and effectiveness	Dwyer, 1980

1.2 Coercive Power

Quinn (1999) adopted a qualitative, ethnographic approach to explore how one natural cosmetics company attempted to control and support its international franchise network. He found that coercive sources of power were primarily used to influence franchisee behavior and thus enhance control. A high level of conflict was observable, not because the franchisor was exerting excessive power but because franchisees were dissatisfied with the quantity and quality of support received. Quinn also noted that this company was a small company hence the reason for the difficulties in maintaining control of its international franchise business. Quinn & Doherty (2000) conclude that while the marketing channels literature acknowledges both coercive and non-coercive sources of power are available, there is in general a consensus that non-coercive power are more readily used to influence franchisee

behavior and enhance control.

Moore and Birtwistle (2004) wrote that the use of coercive power, for international fashion retailers operating in the UK, was being replaced with non-coercive power, recognizing that the use of coercive power may be detrimental to healthy channel relationships. Falbe and Dandridge (1991) contend that as a franchisor expands his markets on an international scale, a coercive approach to power becomes more difficult to maintain and over time non-coercive sources of power may come to dominate the relationship. Successful relationships can be built on trust, mutual commitment and support and this will allow the franchisor to avoid mitigating the use of coercive power, which may not be effective if the bond of the contract is based only on the enforcement threat of the legal terms and conditions.

1.3 Reward Power

The international retail-franchisor-franchisee has many advantages to all parties; firstly, the agency theory incorporates realistic behavioral assumptions such as the presence of bounded rationality, the potential for opportunism and goal conflict. These factors are also present in the franchisor-franchisee relationship (Lassar & Kerr, 1997). Secondly, agency theory is appropriate because it focuses on the economic motives operating within a relationship, that is, risks and incentives (Lassar & Kerr, 1997). Thirdly is the emphasis on profit maximization through intermediate product markets, that is, knowledge, technology and goodwill (intangible assets). In international retail franchising, retail firms franchise their brand and store concept to franchisees in return for a franchise fee and margin on the product sold within the stores/

1.4 Legitimate Power

The franchise relationship starts with the franchise contract which outlines the terms and conditions for the business or brand to be managed. In many ways the franchise contract can reflect the level of development of the franchise operation and the more refined the contract, the more experienced and in most cases, the more strategic the franchisor. In theory it would be assumed that the franchise contract would have a particularly stabilizing influence on the relationship. In the day-to-day

running of the relationship it is the ongoing and continuous communication and the support provided by the franchisor to the franchisee that maintains the importance of the brand in the region. Quinn and Doherty (2000) believe that franchise agreement is also affected by the development of the franchise system, as well as other factors such as the stage of development of the franchise system and the effects of company size also influence the nature of power and control.

1.5 Expert Power

Business to business situations provide a context where relationships are close, long-term exhibit high levels of trust, commitment, mutuality, satisfaction, and co-operation (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; O'Malley and Tynan, 2000). Doherty considers the franchisor-franchisee relationship as one such business-to-business relationship where the partners possess the shared objectives of nurturing a shared project in which both parties have vested interests to their own mutual benefit. The international development of the brand requires stable relationships and an active involvement in the marketing and protection of the international brand. The presence of a defined retail brand offer is an important consideration when it comes to the establishment of stable relationships.

Various support activities may be needed by the franchisor/franchisee such as a franchise manual, the business development plan, intensive support for the initial store opening, and initial advertising support for the brand, celebrity endorsement, ongoing visits from the original franchise owner, merchandise review, retail staff training and in some cases providing country managers from the origin country. Other activities that may be included are monitoring of sales and other financial data but overall, there are no set rules for the franchisor/franchisee. The need to support the brand within a stable relationship was clearly important to retailers that had such a strong asset. Where the brand was valued by both the franchisee and the franchisor a close relationship was valued and more sustaining.

1.6 Referent Power (Information Power)

Grub (1972) highlighted that supporting and maintaining international franchisees is considered particularly difficult and as a result the cost of providing

franchise support is consequently higher than originally anticipated. Academic researcher indicates that the provision of a successful support system is crucial to the development of a successful international franchise business and as a means to control the retail brand offer. Asset intangibility is a particular feature of the retailing sector, with special emphasis given on the product brands, retail formats and managerial technology, all of which are characteristic of embedded information (Doherty & Quinn, 1999). Agency theory in the international retail franchise context emphasizes the importance of the information transfer process, information asymmetry problem and associated monitoring costs (Doherty, 1998, 1999).

2.1 Control through Master/Area Franchising

The franchisor grants the master franchisee the right to sub franchise the franchisor's concept to others within an exclusive territory. The local partner is viewed not only as a source of finance for the franchisor but also as a major source of information. The franchisor/franchisee agreement highlights the importance of providing support to franchisees. In order to establish the development of a successful franchise relationship, due diligence in the franchise partner selection and the use of master/area development franchising is needed in all stages of the franchisor/franchisee partnership. Many retailers use the same master franchisee for their outlets across the Gulf countries (Jones, 2003).

2.2 Control through franchise partner selection

Figure 2 highlights the steps that may be followed in the development of a partnership development process for the franchisor/franchisee relationship to reach the stage of a successful trustworthy relationship.

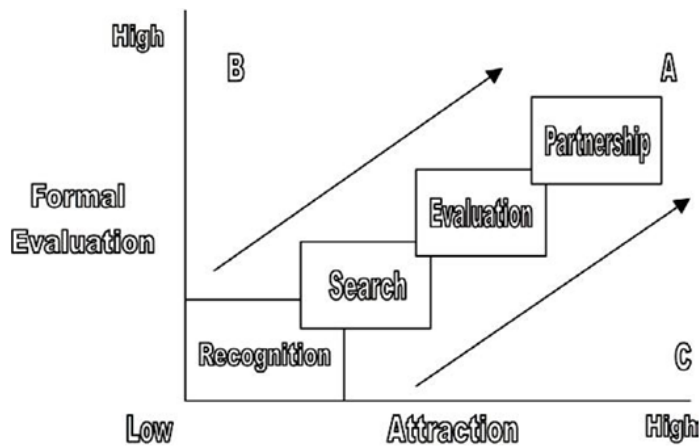


Figure 2 – Partnership development process (Doherty & Alexander, 2004)

2.3 Control in selecting the right partner

Doherty and Alexander (2004) conducted research on the partner selection process and defined it similar to a traditional marriage context. The marriage arrangement is preceded by a process of the recognition of relationship need, a partner search process and the evaluation of potential partners (Doherty et al. 2004). They further point out the importance to ‘enshrine longevity and mutual value systems’ to their relationship because it would be based on mutual benefits. The findings also highlight the importance of ‘chemistry of attraction’ and trust as important factors. Doherty’s findings have been criticized because of the marriage analogy by other researchers such as Tynan (1997).

2.4 Control in finding the right chemistry in your partner

The shared project of managing, marketing and developing the retail brand in the international market and the choice of the right partner determines whether the international retail franchising partnership will be successful or not. The choice of the right partner avoids the need, in most cases, to employ coercive power. The issue of trust evolves from the stage in the process whereby one potential partner was chosen over another on the basis of empathy or chemistry between the partners. This emphasizes that the day-to-day management of the relationship will occur as a result of support and communication and not the welding of a franchise contract. There is no scientific method of how franchisors select their franchisees. Sometimes the ‘chemistry’ and ‘trust’ between the franchisor and franchisee play a significant

role in selection of the international franchisee partners. Selecting and choosing the right franchisee partner requires skill and is a control element that franchisors exert over their franchisees. The franchisors executive the selection process as an important one because a long trustful relationship between the franchisor and franchisee can lead to mutual benefits to both parties. In international franchisor relationships, selecting a right partner is of utmost importance and therefore, many factors come into play when making the decision. In the Middle East, relationships are important to franchisees (Jones, 2003).

2.5 Control in building a relationship with your partner

Building a successful franchise relationship from the beginning by choosing the right partner through to the everyday communication with that partner via the functional areas of the business is also pivotal to control. A franchise relationship is intended to be a long-term commitment where communication and trust are central to its success. The centrality of trust in the franchise relationship is crucial to its ongoing success and the development of a recognized partnership which will benefit both parties. There is acknowledgement that if a franchisor really wants to control and maintain uniformity of its brand(s) then it must be willing to invest the same kind of time and energy it would invest in any other business relationship and see it very much as a long-term ongoing process of trust building and communication.

Приложение Б

(справочное)

Различные точки зрения российских авторов на определения понятия «франчайзинг»

Таблица 1 – Различные точки зрения российских авторов на определения понятия «франчайзинг»

Автор	Сущность франчайзинга
Функция – право на пользование интеллектуальной собственностью:	
Забелин П. Е.	Особый метод или способ коммерческой деятельности, при котором одно — юридическое лицо — (индивидуальный предприниматель или небольшое коммерческое предприятие) договаривается с другим юридическим лицом — крупной фирмой, достаточно известной, хорошо зарекомендовавшей себя и пользующейся надежной репутацией на национальном или международном рынке, о том, что этот предприниматель (или предприятие) будет вести свои коммерческие операции под именем такой фирмы или под торговой маркой, либо оказывать свои услуги под фирменным знаком обслуживания [2 .с.27]
Суханов Е.А.	Предприниматель — пользователь в отношениях со своими контрагентами-потребителями выступает под маской правообладателя, оформляя результаты своей деятельности его атрибутикой, давно зарекомендовавшей себя на рынке соответствующих товаров или услуг. Своим клиентам он старается показать, что они приобретают товар или получают услугу, абсолютно тождественную аналогичным результатам деятельности правообладателя и по возможности даже подчеркнуть, что эту услугу им фактически оказывает сам правообладатель. В действительности же такой пользователь, оставаясь независимым участником — оборота, — осуществляет — самостоятельную предпринимательскую деятельность (хотя и под определенным контролем первоначального правообладателя) [3. с. 65-66]
Лопатников Л. И.	Система, при которой один экономический объект (например, фирма) предоставляет другому экономическому объекту право действовать на рынке от его имени и часто под его именем. Термин «франчайзинг» означает передачу права эксплуатации своего имущества и оказания некоторых услуг [4, с. 403]
Месяжная Н.В.	Соглашение, при котором производитель или единоличный распространитель продукта или услуги, являющийся владельцем товарного знака, предоставляет исключительное право на рассмотрение на данной территории своей продукции или услуги независимым предприятиям (розничная торговля), в обмен на полученные от них платежи (роялти) при условии соблюдения производственных технологий и обусловленных операций [20, с.45]

Функция – канал сбыта продукции и услуги	
Щулус А. К.	Система договорных отношений между франчайзером и франчайзи посредством кооперации и производства в области сбыта товаров и услуг [21, с.44]
Могильницкая Г. О.	Система сбыта, при которой предприятие с частным капиталом управляется так, словно оно является элементом обширной организации с известным в стране товарным знаком, вывеской, оборудованием, продукцией, услугами [5, с.29].
Спиридонова Е.А.	Расширение сети франчайзера, т.е. увеличение территориального присутствия и доли рынка, а также создании эффективных каналов сбыта при минимальных издержках [22, с.42].

Приложение В

(справочное)

Классификация франчайзинговых систем



Классификация франчайзинга по виду деятельности франшизополучателя		
№	Вид	Сущность
1.	Франшиза на продажу готовой продукции.	Носит название товарного франчайзинга. По этой схеме франшизодатель как изготовитель продукции передает право продажи своей продукции, а франшизополучатель (владелец франшизы) получает это право, ограниченное конкретной территорией, путем покупки франшизы на продажу готового товара под торговой маркой головной компании.
2.	Франшиза на производство	Называется производственным франчайзингом. Франшизодатель как обладатель некоей технологии производства передает право, а франшизополучатель (владелец франшизы) получает это право путем покупки франшизы на производство и сбыт продукции под товарным знаком головной компании с использованием поставляемых фирменных компонентов сырья, материалов и технологий.
3.	Деловая франшиза.	Головная компания как обладатель отработанной успешной модели франшизного бизнеса передает право, а франшизополучатель берет это право, ограниченное конкретной территорией, открыть собственное предприятие в той же отрасли и берет на себя обязательства полностью скопировать формат франшизного бизнеса по определенной модели путем покупки франшизы на определенный вид деятельности в сфере услуг под товарным знаком франшизодателя.

Классификация франчайзинга по количеству франшиз		
№	Вид	Сущность
1.	Франчайзинг отдельно взятого предприятия	Связан с имиджем индивидуального владельца франшизы или чаще семейной пары, совмещающих функции управляющих менеджеров и работников, для которых их отдельно взятое франшизное предприятие является основной формой занятости и единственным источником дохода семьи.
2.	Корпоративный франчайзинг	Характерен приход владельцев франшиз нового типа: компаний, инвестиционных групп или отдельных лиц (инвесторов), не только готовых вкладывать деньги в отдельно взятое франшизное предприятие, но и заинтересованных создавать региональную франшизную сеть с использованием наемного и аутсорсингового персонала.

Классификация франчайзинга по стратегии развития франчайзинговой системы		
№	Вид	Сущность
1.	Классический франчайзинг на условиях опциона (опцион - право на выкуп)	Такой способ ведения франчайзингового бизнеса, при котором франшизополучатель заключает договор на приобретение франшизы на условиях опциона и, кроме создания одной франшизной фирмы, ограниченной конкретной территорией, также имеет преимущественное право на открытие нескольких новых франшизных точек, причем на льготных условиях под торговой маркой головной компании - франшизодателя.
2.	Конверсионный франчайзинг	При конверсионном франчайзинге к франшизной системе присоединяется действующая самостоятельно компания, владелец бизнеса которой заключает с компанией-франшизодателем договор о предоставлении франшизы.
3.	Дочерний франчайзинг	Имеет место конверсия, но только в качестве франшизополучателя выступает опытный предприниматель с уже организованным бизнесом.
4.	Франчайзинговый контракт на менеджмент.	Заключая его, франшизополучатель является владельцем бизнеса только формально, на самом деле он больше инвестор, чем владелец. Вкладывает деньги и полностью полагается на менеджмент головной компании.

Классификация франчайзинга по функциональной структуре		
№	Вид	Сущность
1.	Индивидуальный	Франшизополучатель получает право, ограниченное конкретной территорией, на создание только одного франшизного предприятия под торговой маркой головной компании.
2.	Местный (районный)	Франшизополучатель получает право на освоение определенного региона, области, то есть создание франшизной системы и контроль над нею в соответствии с оговоренным количеством предприятий и графиком их открытия.

Классификация франчайзинга по роли и функциям франшизодателя		
№	Вид	Сущность
1.	"Производитель - розничный торговец"	"Производитель" выступает в роли франшизодателя, а "розничный торговец" - в роли франшизополучателя.
2.	"Производитель - оптовый торговец"	"Производитель" выступает в роли франшизодателя, а "оптовый торговец" - в роли франшизополучателя.
3.	"Оптовый торговец - розничный торговец"	"Оптовый торговец" - франшизодатель, "розничный торговец" - франшизополучатель.
4.	"Поставщик услуги - розничный торговец"	"Поставщик услуги" выступает в роли франшизодателя, "розничный торговец" - в роли франшизополучателя.

Классификация франчайзинга по стоимости франшизы		
№	Вид	Сущность
1.	Небольшие франшизные точки	До 100 тыс. долл.: коммерческая чистка, образование, путешествия, торговля одеждой и спортивным инвентарем, продукты питания, сети кофеен.
2.	Средние франшизные предприятия	100 - 500 тыс. долл.: сети магазинов продуктов питания, сети ресторанов, производство баннеров, наружной рекламы и вывесок.
3.	Крупные франшизные предприятия	Могут стоить больше. Это и сети отелей, и сети фитнес-центров.

Примечание: таблицы составлены автором работы на основе систематизации информации из источников, представленных в списке литературы.[7, 13, 20, 21]

Приложение Г
(справочное)

Договор коммерческой концессии (франчайзинга)

ДОГОВОР N _____
коммерческой концессии (франчайзинг)

г. _____ " ____ " _____ г.

(наименование предприятия - правообладателя)

именуем__ в дальнейшем "Правообладатель", в лице _____

(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____,
(Устава, положения)

с одной стороны, и _____,
(наименование предприятия - пользователя)

именуем__ в дальнейшем "Пользователь", в лице _____

(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____,
(Устава, положения)

с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Согласно настоящему договору Правообладатель обязуется предоставить Пользователю за вознаграждение на указанный в договоре срок право использовать в предпринимательской деятельности Пользователя комплекс принадлежащих Правообладателю исключительных прав, а именно: право на фирменное наименование и коммерческое обозначение Правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, на товарный знак и знак обслуживания.

1.2. Пользователь вправе использовать принадлежащий
Правообладателю комплекс исключительных прав на _____

(указать территорию)

1.3. Срок действия настоящего договора: _____.

1.4. Вознаграждение за пользование комплексом исключительных прав составляет: _____ и выплачивается в форме _____ (фиксированных разовых или периодических платежей, отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров, передаваемых Правообладателем для перепродажи и др.) в следующие сроки: _____.

2. ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Правообладатель обязан:

а) передать Пользователю техническую и коммерческую документацию, предоставить иную информацию, необходимую Пользователю для осуществления прав, предоставленных ему по настоящему договору, а также проинструктировать Пользователя и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав;

б) выдать Пользователю в следующие сроки: _____ следующие лицензии: _____, обеспечив их оформление в установленном порядке;

в) обеспечить регистрацию настоящего договора в установленном порядке;

г) оказывать Пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;

д) контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) Пользователем на основании настоящего договора;

е) не предоставлять другим лицам комплекс исключительных прав, аналогичных настоящему договору, для их использования на закрепленной за Пользователем согласно п. 1.2 настоящего договора территории, а также воздерживаться от собственной аналогичной деятельности на этой территории.

2.2. С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляемой Пользователем по настоящему договору, Пользователь обязуется:

а) использовать при осуществлении предусмотренной настоящим договором деятельности фирменное наименование, коммерческое обозначение Правообладателя, иные права следующим образом: _____;

б) обеспечивать соответствие качества производимых им на основе настоящего договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно Правообладателем;

в) соблюдать инструкции и указания Правообладателя, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса исключительных прав тому, как он используется Правообладателем, в том числе указания, касающиеся места расположения, внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых Пользователем при осуществлении предоставленных ему по договору прав;

г) оказывать покупателям (заказчикам) дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у Правообладателя;

д) не разглашать секреты производства Правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию;

е) предоставить следующее количество субконцессий: _____;

ж) информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу настоящего договора;

з) отказаться от получения по договорам коммерческой концессии аналогичных прав у конкурентов (потенциальных конкурентов) Правообладателя.

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРАВООБЛАДАТЕЛЯ ПО ТРЕБОВАНИЯМ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫМ К ПОЛЬЗОВАТЕЛЮ

3.1. Правообладатель несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к Пользователю требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) Пользователем по настоящему договору.

3.2. По требованиям, предъявляемым к Пользователю как к изготовителю продукции (товаров) Правообладателя, Правообладатель отвечает солидарно с Пользователем.

4. ПРАВО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ЗАКЛЮЧИТЬ НАСТОЯЩИЙ ДОГОВОР НА НОВЫЙ СРОК

4.1. Пользователь, надлежащим образом исполняющий свои обязанности, имеет право по истечении срока настоящего договора на его заключение на новый срок на тех же условиях.

4.2. Правообладатель вправе отказать в заключении договора коммерческой концессии на новый срок при условии, что в течение трех лет со дня истечения срока настоящего договора он не будет заключать с другими лицами аналогичные договоры коммерческой концессии и соглашаться на заключение аналогичных договоров коммерческой субконцессии, действие которых будет распространяться на ту же территорию, на которой действовал настоящий договор.

В случае, если до истечения трехлетнего срока Правообладатель пожелает предоставить кому-либо те же права, какие были предоставлены Пользователю по настоящему договору, он обязан предложить Пользователю заключить новый договор либо возместить понесенные им убытки. При заключении нового договора его условия должны быть не менее благоприятны для Пользователя, чем условия настоящего договора.

5. ДЕЙСТВИЕ ДОГОВОРА

5.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания и действует в течение срока, указанного в п. 1.3 настоящего договора.

5.2. Переход к другому лицу какого-либо исключительного права, указанного в п. 1.1 настоящего договора, не является основанием для изменения или расторжения договора. Новый правообладатель становится стороной настоящего договора в части прав и обязанностей, относящихся к перешедшему исключительному праву.

5.3. В случае, если в период действия настоящего договора истек срок действия исключительного права, пользование которым предоставлено по настоящему договору, либо такое право прекратилось по иному основанию, настоящий договор продолжает действовать, за исключением положений, относящихся к прекратившемуся праву.

5.4. Настоящий договор прекращает действие в случае:

5.4.1. Истечения срока, указанного в п. 1.3 настоящего договора.

5.4.2. Объявления Правообладателя или Пользователя несостоятельным (банкротом).

5.4.3. Прекращения принадлежащих Правообладателю прав на фирменное наименование или коммерческое обозначение без замены их новыми аналогичными правами.

5.4.4. В иных случаях, предусмотренных законом.

5.5. Пользователь вправе требовать расторжения договора и возмещения убытков в случае изменения Правообладателем своего фирменного наименования или коммерческого обозначения, права на использование которых входят в комплекс исключительных прав, указанных в п. 1.1 настоящего договора.

В случае, если Пользователь не требует расторжения настоящего договора, договор действует в отношении нового фирменного наименования или коммерческого обозначения Правообладателя.

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

6.1. Настоящий договор подлежит регистрации в _____

(территориальном органе ФНС России, осуществившим регистрацию юридического лица, выступающего по договору в качестве Правообладателя, либо Пользователя в случае, если Правообладатель зарегистрирован в качестве юридического лица в иностранном

государстве)

6.2. Во всем ином, не урегулированном в настоящем договоре, стороны будут руководствоваться нормами действующего законодательства Российской Федерации.

6.3. Настоящий договор составлен в _____ экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному для каждой из сторон.

7. АДРЕСА И БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН:

Правообладатель: _____

Пользователь: _____

ПОДПИСИ СТОРОН:

Правообладатель:

Пользователь:

М.П.

М.П.

Приложение Д

(справочное)

Франшизы дошкольных образовательных услуг

Компания		Старт франчайзинга	Число предприятий	Инвестиции тыс. руб.	Паушальный взнос тыс. руб.	Роялти тыс. руб.	Окупаемость мес.
Сема Развивающий центре для детей от 8 мес.		2008	300+	от 350	170	7	4-8
Бэби-клуб Клуб раннего развития для детей от 8 мес. до 7 лет		2009	253	от 3500 (для Москвы) от 3100 (для регионов)	1100	от 15	от 24
Крошка Ру Центр раннего развития для детей от 1 года до 7 лет	Кабинет «Крошка Ру»	2009	27	300	190	нет	6
	Студия «Крошка Ру» 90-110 кв. м.			1500-2000	760	13(1 полугодие) 16(II полугодие) 20(III полугодие)	18-24
	Центр «Крошка Ру» 180-240 кв. м.			2500-3000	970	16 (1 полугодие) 26 (II полугодие) 36 (III полугодие)	24-30
Точка роста Центр гармоничного развития детей от 6 мес. до 10	Пакет «Старт» инструкции	2007	24	150	150	н/д	-
	Пакет «Студия» от 50 кв. м.			1200-1500	360	6 (1 год) 5 (2 год) 4 (3 год и далее)	20

лет	Пакет «Детский центр» от 103 кв. м.				500	9 (1 год) 8 (2 год) 7 (3 год и более)	
Детский клуб Буракова		2006	18	750-1500	от 180	от 9	18-24
Эко-клуб «Умничка» Детский клуб	Пакет «Базовый»	2014	6	от 800	300	5 (1 год) 10 (2 год) 20 (3 год и далее)	от 18
	Пакет «Универсальный»				500		
	Пакет «Максимальный»				800		
Fox&Kids Академия для детей от 2,5 до 12 лет		н/д	6	от 1200	900	16	12
IQ007 Школа скорочтения и развития интеллекта для детей от 4 до 14 лет и взрослых		2013	55	200-850	645 (города более 1 млн.) 534 (менее 1 млн.) 345 (менее 500 тыс.) 169 (менее 100 тыс.)	10 (1 год) 12 (2 год) 15 (3 год)	от 3
Школа скорочтения Шамиля Ахмадуллина Школа быстрого чтения и развития памяти для детей от 6 до 17 лет		2015	9	300-850	200 (города до 300 тыс. населения) 350 (до 700 тыс.) 450 (до 1 млн.) 700 (свыше 1 млн)	20 (города до 300 тыс. населения) 30 (города до 700 тыс. населения) 40 (города до 1 млн населения)	от 3

Приложение Е

(справочное)

Оценка реальной значимости факторов, влияющих на деятельность компании

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Внедрение обязательного лицензирования	3	2	3	1	3	4	2,6	0,34
Увеличение налоговых выплат	2	3	4	3	4	2	3,2	0,28
Внедрение новых стандартов в образовании	1	3	4	5	5	3	4,0	0,17
Государственные программы развития предпринимательства	2	5	4	5	5	4	4,6	0,40
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Увеличение уровня инфляции	1	4	5	3	5	4	4,2	0,18
Уменьшение доходов населения	2	5	4	4	5	4	4,4	0,38
Увеличение числа конкурентов	2	2	1	3	2	1	1,8	0,16
Вход на рынок международных игроков	2	1	1	2	1	1	1,2	0,10
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Увеличение тренда личного образования/развития	2	4	4	5	3	4	4,0	0,35
Повышение требований к качеству обслуживания	2	4	5	5	5	4	4,6	0,40
Современное воспитание детей	2	4	5	5	4	5	4,6	0,40
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Уровень инновация и технологического развития отрасли	1	2	1	1	2	1	1,4	0,06
ОБЩИЙ ИТОГ	22						40,6	